



UNIVERSIDAD NACIONAL DE INGENIERÍA
Recinto Universitario Simón Bolívar
Facultad de Ingeniería en Sistemas

Propuesta de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de despacho del pedido de hamburguesas en la empresa cowboys, sucursal Huembés.

Trabajo Monográfico Elaborado por:

Macías Cano, Carlos Arturo
Briceño Martínez, Cristián Buanerge
Zavala López, Carlos Ernesto.

PARA OPTAR AL TÍTULO:

Ingeniero de Sistemas

Tutor:
Morgan, Alberto

Managua, Nicaragua 2006

Indice

1. Introducción	1
2. Objetivo General	3
3. Justificación	4
4. Marco Teórico	5
4.1 Hamburguesa.	5
4.1.1 Aspectos generales.	5
4.1.2 Hamburguesa en la sociedad.	6
4.1.3 Impacto en la salud.	9
4.2 Fundamentos de la calidad	11
4.2.1 Concepto y definición de calidad.	11
4.2.2 Importancia de la calidad.	12
4.2.3 Modelos y estándares de calidad.	14
4.3 Herramientas de análisis.	15
4.3.1 Análisis FODA.	15
4.3.2 Diagrama de Pareto	17
4.3.3 Diagrama de Ishikawa	18
4.4.4 Diagrama de Afinidad	19
4.4.5 Diagrama de Matriz	20
4.4.6 Despliegue de la Función de Calidad	20
5. Descripción de la situación problémica.	23
6. Análisis de la demanda	25
6.1 Demanda Pasada	25
6.2 Demanda futura	26
6.3 Producto	27
6.4 Precio	27
6.5 Plaza	29
6.6 Publicidad	31
7. Análisis FODA	32
7.1 Valores de peso	40
8. Diagrama de Pareto.	43
9. Árbol del Problema.	47

10. Árbol de Objetivos.	49
11. Diagrama Causa – Efecto.	52
12. Descripción del servicio.	65
12.1 Tiempos en caja	66
12.2 Tiempos de servicio.	68
12.3 Histograma	74
13. Grafico de Control	75
14. Diagrama de Afinidad	77
14.1 Análisis	80
15. Diagrama Matricial	81
15.1 Análisis	82
16. Casa de la calidad	84
Sistema de Gestio de la Calidad	87
17. Introducción	88
18. Alcance y campo de aplicación	90
19. Responsabilidades Gerenciales	92
20. Políticas de Calidad	93
21. Objetivos de Calidad	93
22. Descripción del Sistema	94
23. Sistema Organizacional	95
23.1 Organigrama	95
24. Misión y Vision	96
25. Buenas Prácticas de Manufactura	97
25.2. Establecimientos	97
25.3. Personal	99
25.4. Higiene en la Elaboración	101
25.5. Almacenamiento y Transporte de Materia Prima	102
26. Acciones que se derivan de la BPM	103
26.1 Contaminación del Personal.	103
26.2 Contaminación por error de manipulación.	106
26.3. Precaución en las Instalaciones para facilitar la limpieza y prevenir la contaminación.	107

26.4 Contaminación por materiales en contacto con alimentos.	110
26.5 Marco adecuado de Producción.	111
27. Sistema de Gestión de la Calidad - Operativo	114
27.1 Manuales	120
28. Costos del proyecto	135
28.1 Resumen de costos	135
29. Conclusiones	141
30. Recomendaciones	143
31. Bibliografía	144
Anexos	145

1. Introducción

La empresa “COWBOYS (hamburguesa y comida rápida)” empieza a operar el 26 de noviembre del 2004, con una sucursal en el Zumen, vendiendo hamburguesa, sándwich, hot dog, servicios de pollo, tacos mexicanos, siendo su principal producto las hamburguesas de res, compitiendo en precio, tamaño y sabor agradable al cliente.

Conforme pasaron algunos meses, comenzó a percibirse mayor demanda en el local, lo cual fue dando inicio al nacimiento de nuevas sucursales. Actualmente con apenas un año y medio de laborar en el mercado, ha presentado un crecimiento constante, hasta el punto de que poseen seis puestos de venta y mayor variedad de productos. Los propietarios han enfocado sus estrategias de crecimiento en la adquisición de nuevos locales para obtener más clientes.

Las sucursales están ubicadas en puntos focales de gran afluencia de Managua como son: Bello Horizonte, Rubenia, frente a la UPOLI, el mercado Israel, En el sector del Mercado Roberto Huembes y la original en el Zumen.

El cliente que consume el producto se queja del servicio recibido, debido a que en parte del día, ya sea por la tarde o en horas de la noche, la demanda incrementa a tal punto que ocasiona una saturación en el área de cocina, lo que conlleva a tener largas colas de espera de clientes y retraso en la entrega del producto.

Como política, la Gerencia permite que el área de cocina se ubique afuera de las instalaciones, con el fin de que el cliente observe como se lleva a cabo el proceso de elaboración del producto, sin embargo, dicha área no cumple con las especificaciones de higiene requerida. La falta de manuales de funciones, procedimientos y lineamientos generales de la empresa no permite la implementación de técnicas avanzada de gerencia, todo esto crea consumidores

descontentos, que brindan mala publicidad del negocio, lo que disminuye la atracción de nuevos clientes y pérdida de terreno en el mercado de comida rápida.

Esta situación se ha venido generando a raíz del nacimiento de nuevas sucursales, por lo que desde hace unos meses atrás la gerencia ha venido perdiendo la capacidad de administrar los establecimientos eficientemente. No se previó la demanda de productos en cada uno de los puestos de venta. Debido a la poca experiencia en el manejo de sucursales y grandes volúmenes de producción de parte de la gerencia, se les ha hecho muy complicado poder dar respuesta a la problemática actual.

En el presente trabajo se aplicaron una serie de herramientas de análisis para determinar los procesos que conforman el servicio de atención al cliente, e identificar las debilidades que este posee, con la mejora del proceso de atención al cliente lograremos dar respuesta inmediata en los momentos en que aumente la demanda de producto, logrando mantener un alto grado de satisfacción del cliente.

Conforme este análisis se hizo la propuesta de un sistema de gestión de la calidad en el área de atención al cliente, que permita agilizar el proceso final, logrando la disminución de los tiempos de espera en las horas de saturación y una eliminación considerable de clientes en colas.

Con la implementación de esta propuesta, se pretende conservar la posición del mercado actual, manteniendo a nuestro cliente satisfecho y lograr que los trabajadores dedicados a la atención al cliente, tengan un mayor rendimiento productivo. Además el trabajo revela que existen otros problemas relacionados con el servicio al cliente a los cuales se les debe dar seguimiento una vez que se haya resuelto el problema crítico atención al cliente. En este estudio se utilizaron técnicas de observación, medidas de tiempos y retroalimentación por medio de la recopilación de datos que mostraran claramente las inconformidades recibidas.

2. Objetivo General

- Proponer la creación de un sistema de gestión de la calidad en el proceso de atención al cliente.

Objetivos Específicos

1. Analizar los aspectos generales del proceso de atención al cliente.
2. Describir los flujos del proceso de atención al cliente.
3. Establecer estándares de tiempo en el proceso de atención al cliente.
4. Proponer un manual de funciones para el personal de atención al cliente.
5. Proponer el uso de las buenas prácticas de manufactura.

3. Justificación

El presente trabajo permitirá brindar alternativas de solución a la problemática que muestra la empresa Cowboys en el área atención al cliente, para mejorar y dar respuesta a la demanda haciendo uso de los recursos, con el fin de crear una nueva imagen de calidad en la mente del cliente.

Los propietarios de Cowboys serán los primeros en ser beneficiados, ya que el contenido de este trabajo será de mucha utilidad para la toma de decisiones operativas, que toda empresa debe hacer en momentos oportunos, además, le ayudará a cambiar la forma de ver los procesos de producción, y la manera mas idónea en la que debe operar, evaluando íntegramente todos los factores que influyen positiva o negativamente.

Por otro lado los clientes que eventualmente realizan compras de comida en Cowboys se verán beneficiados de este trabajo, pues el servicio que se brindaría será mejor que al que ha recibido hasta el momento ya que el tiempo de atención disminuirá considerablemente.

Finalmente los empleados de Cowboys también se verán beneficiados porque tendrán bien definidos sus funciones, disminuirá la carga de trabajo y el estrés, lo que conllevaría ofrecer una mejor atención a los clientes.

4. Marco Teórico

4.1 Hamburguesa.

4.1.1 Aspectos generales.

La hamburguesa, comida difundida por la cultura estadounidense, ha alcanzado hoy en día una popularidad internacional a tal punto que podemos encontrar un puesto de venta de hamburguesa o un restaurante en casi cualquier parte del mundo. La popularidad de dicho platillo abarca aspectos negativos y positivos lo cual ha llevado a las empresas dedicadas a la venta de este tratar de modificar los paradigmas de salud que existen, implementando nuevas recetas y diversidad de ofertas.

Existen dos teorías que explican su nacimiento: Una indica que este plato, basado en un trozo de carne picada mezclada con cebolla y cocinado a la parrilla, que se coloca entre dos rodajas de pan a modo de sándwich, proviene de Hamburgo, Alemania. Se dice que fue llamado originalmente el bistec de Hamburgo, pero con el tiempo su nombre derivó en hamburguesa. La otra historia señala que Fletcher Davis, un tejano creativo de Henderson County, es el padre de este popular platillo.

Lo que sí es totalmente aceptado es que fue en 1904 en la Feria Mundial de San Luis, según lo que reseña un artículo del New York Tribune de la época, cuando se le presentó a Norte América este bocadillo.

Los investigadores de la Universidad de la Hamburguesa, propiedad de McDonald's, afirman que Davis fue quien se presentó en dicha feria con su innovadora invención culinaria, acompañada de papas fritas bañadas en una espesa salsa de tomate.

Incluso, añaden que éste le atribuyó el modo de preparar las papas a un amigo suyo, que vivía en París, Texas. Aparentemente, el reportero que cubría el evento entendió que la receta provenía de París, Francia, y la denominó papas a la francesa o french fried potatoes, en inglés.

4.1.2 Hamburguesa en la sociedad.

La historia de la hamburguesa, icono por excelencia de la cultura norteamericana, es uno de los testigos más valiosos del siglo XX. Las cifras no dejan lugar a dudas, cada americano come de media 3 hamburguesas a la semana, y sólo la cadena McDonalds ha vendido 12 hamburguesas por persona en todo el mundo.

La utilidad de la hamburguesa llega a límites insospechados y se utiliza incluso como medidor de la economía de los países, es el llamado "Índice Big Mac". Con este indicador se calcula cuánto vale (en dólares) la popular hamburguesa en los distintos lugares del mundo, lo que permite medir el nivel de competitividad de la economía de cada uno de los 120 países en los que está presente McDonalds.

Pero la historia de las hamburguesas según muchos expertos, parece tener los días contados. Los nuevos hábitos de comida más saludable y con menos grasa comienzan a calar hondo en la sociedad y con ellas las compañías de comida rápida vislumbran sus primeras pérdidas. Un claro ejemplo lo representa McDonalds, que el año pasado registró pérdidas tras 37 años continuados de ganancias. Las cadenas de comida rápida intentan reaccionar a tiempo. En las franquicias de McDonalds en Indiana están ofreciendo un menú "Go Active" en el que se incluye un libro de ejercicios que incita a pasear y un medidor de pasos. Otra de las mayores cadenas de restaurantes de comida rápida, Burger King también ha tomado medidas y ha reducido las calorías en sus hamburguesas. Las nuevas hamburguesas de pollo tendrán cinco gramos de grasa, una reducción considerable teniendo en cuenta que las convencionales contienen 47.

Tampoco debemos olvidar las complicaciones por las que este tipo de restaurantes ha atravesado en países en que las religiones más tradicionales como la islámica ven en ellos una encarnación del "sueño americano" y por ende una potencial amenaza para su sistema de valores. Según un estudio, un típico menú de hamburguesa con queso, bacon, pepinillo, patatas fritas con ketchup y Coca Cola, ofende a 13 religiones y al 61 por ciento de la población mundial:

- Los hindúes no pueden comer carne de vaca y algunos rechazan todos los cubiertos que la hayan tocado. Evitan la comida salada ya que induce a la ira y a la lujuria.
- Los taoístas se abstienen de comer pan porque los gusanos se nutren donde se almacena el grano.
- Los judíos no pueden comer tocino porque lo prohíbe el Antiguo Testamento. Cuando comen carne de vaca tienen que esperar por lo menos una hora antes de poder comer queso o cualquier producto lácteo.
- Los haré krishnas no comen ni encurtidos (pepino) ni ketchup porque contiene vinagre que fermenta y lleva a la ignorancia.
- Los budistas evitan el tocino y la carne vacuna por compasión hacia los seres vivientes.
- Los shiks no pueden comer carne porque las vacas son sagradas.
- Los monjes rusos y los griegos ortodoxos no comen lácteos, cerdo ni carne vacuna los lunes miércoles y viernes para participar del sufrimiento de Jesús. Generalmente evitan el cerdo y la carne vacuna por la sensación de pesadez que distrae los rezos.

- Los adventistas de séptimo día se abstienen del cerdo y del queso ya que a menudo se cuaja con una enzima que contiene cerdo.
- Los zoroastristas no comen cerdo ni carne vacuna cuando están de luto o en los meses en honor a Ram, Bahamas y Gosh.
- Los mormones se abstienen de la Coca Cola porque la cafeína altera el organismo que es el templo del alma.
- Los musulmanes no pueden comer carne vacuna salvo que se haya matado a la vaca en nombre de Allah. El Corán prohíbe el cerdo ya que puede difundir gusanos.
- Los católicos romanos se abstienen de comer carne vacuna y cerdo los viernes, sobre todo el Viernes Santo.
- Los rastafarios no pueden comer cerdo.
- Los jainitas no pueden beber Coca Cola ni comer lácteos, ni cerdo, ni carne vacuna, ni pepinos, ni ketchup, ni papas fritas con sal. El pan, si tuviera semillas de sésamo, tampoco podrían comerlo. A propósito, los jainitas no comen cuando afuera esta oscuro... podrían no darse cuenta de que su comida tiene insectos, por lo tanto, no pueden comer un menú de hamburguesa.

Lo cierto es que hoy en día después de más de un siglo de vida de la hamburguesa, las variedades son casi tantas como personas o países. El pan redondo o cuadrado, tostado o sin tostar, natural o con sésamo (ajonjolí); la carne

cocida a la parrilla o a la plancha; y un sinfín de ingredientes que varían para seguir haciendo de la hamburguesa el plato preferido del mundo en pleno despertar del siglo XXI.

4.1.3 Impacto en la salud.

¿Hasta qué punto tienen la culpa del aumento de la obesidad los establecimientos de comida rápida? Hay consenso en que tienen una parte importante de responsabilidad, pero también la tienen algunos valores de nuestra sociedad. Reconocerlo y luchar contra ello es la primera batalla en nuestra guerra contra el exceso de peso y por una salud mejor.

En España, el 35 % de la población tiene sobrepeso y el 20 % padece obesidad. No vamos a insistir ahora en el enorme problema de salud (dejando a un lado la estética) que esto supone, hasta el punto de que en Estados Unidos se considera que la obesidad pronto superará al tabaco como problema de salud. Al decir de algunos expertos, ya lo ha hecho. Pero lo más grave es que el problema va en aumento.

La cuestión que se suscita es: ¿quién tiene la culpa de esto? Informaciones como el reciente documental de Morgan Spurlock echan más lodo sobre la ya deteriorada imagen de los establecimientos de comida rápida. Este periodista americano se alimentó durante un mes exclusivamente en un establecimiento de comida rápida, engordando 12 kilos en ese breve periodo. Además, su colesterol se disparó y su hígado quedó también afectado, deteriorándose su salud hasta el punto de que su médico le recomendó abandonar el experimento.

Pero, ¿son estos establecimientos los únicos culpables? Los expertos opinan que no. Hay ciertos valores de nuestra sociedad que nos empujan a la obesidad. En primer lugar, está el consumismo. Neville Rugby, director del International Obesity Task Force explica que el "glamour" por el consumo lo ha fomentado Estados

Unidos y exportado al resto de los países, y actualmente es un fenómeno mundial. Y el ansia por consumir más se aplica también a los productos alimentarios, con lo que existe una tendencia más o menos inconsciente a comer más, por lo que tiene de consumir más.

También se ha dado un cambio en los hábitos de vida, ya que está desapareciendo el trabajo manual y extendiéndose el sedentarismo. El auge de las actividades deportivas implica solo a una pequeña parte de la población y no compensa, ni de lejos, la progresiva desaparición de los trabajos físicos. Y el avance de la televisión, Internet y videojuegos, sobre todo entre los más jóvenes, no hace más que complicar el problema.

Por último, y por lo que respecta a la nutrición, ciertos alimentos de gran contenido en grasas y azúcares, y elevado poder calórico ("chuches", bollos, comida rápida, precocinados,...) son cada vez más baratos y están más extendidos, mientras otros más saludables (fruta, verduras frescas,...) se están encareciendo notablemente. En algunos casos, el precio por kilo de determinadas verduras frescas ha superado al de ciertas carnes, lo cual era impensable hace unas décadas. Si sumamos a esto la preocupación por el ahorro de tiempo en las tareas domésticas, con el perjuicio consiguiente para la cocina tradicional, la consecuencia es un cambio en las pautas de alimentación que favorece la obesidad.

4.2 Fundamentos de la calidad

4.2.1 Concepto y definición de calidad.

Desde mucho tiempo atrás el tema de la calidad en los productos o servicios ha venido cobrando cada día más importancia en la vida de las personas, empresas u organizaciones debido a los efectos que conlleva el tenerla o no tenerla. Durante este tiempo han surgido destacados estudiosos de la calidad los cuales se les denomina los gurus de la calidad, que han formulado los más relevantes conceptos y definiciones de calidad.

Uno de los primeros gurus de la calidad es el señor Edward Deming, destacado analista que ayudo a Japón a cambiar su cultura empresarial luego de la segunda guerra mundial, Deming consideraba que la calidad era una palabra difícil de definir pero afirmaba que la única persona que podía determinar o definir la calidad era el cliente, por medio de sus necesidades y expectativas, sin embargo advertía de la complejidad de definir productos y servicios en función de estos requerimientos debido a la rapidez con que estos pueden cambiar y a la aparición de nuevos competidores y nuevos medios tecnológicos.

Por otro lado el señor Joseph Juran define calidad de una manera similar a de Edward Deming en donde se orienta a la concepción que el cliente pueda tener del producto o servicio, a como podemos apreciar en la siguiente cita:

“La calidad es la satisfacción del cliente, es la adecuación al uso”. (Jurán y Gryna. [1999] pag. 3, 3era edición).

Dentro de esta concepción de calidad, los grandes pensadores, han tenido que definir otros conceptos intrínsecos tales como “cliente”; Richard Y. Chang (1999, pag.12) afirma que el cliente se puede clasificar en cliente interno y cliente externo: *El cliente interno es una persona, grupo de trabajo o departamento, que*

trabaja para la misma organización que el productor. El cliente externo es una persona, grupo de trabajo o departamento que no trabaja en la misma organización que el productor. Como podemos apreciar en la definición anterior, cada día la definición de calidad va evolucionando, hoy en día el trabajador de una empresa es considerado un cliente, del cual se debe procurar su satisfacción para conseguir su mejor y mayor rendimiento.

4.2.2 Importancia de la calidad.

La importancia de la calidad nace de la necesidad de brindar al consumidor o cliente meta, productos y servicios que satisfagan tanto las necesidades extrínsecas como las intrínsecas; es decir lograr adecuarse a las exigencias y expectativas del cliente, por tanto, a medida que una empresa pueda adecuarse a los requerimientos, el nivel de competitividad de la misma incrementa, tomando en cuenta además que la calidad para Billy Crosby era *hacer las cosas bien a la primera vez*, lo cual implicaba cero defectos, y una reducción del costo de la no-calidad.

Dentro del concepto de calidad y enmarcado en la calidad de los productos alimenticios o de consumo humano se debe destacar la real importancia que esta tiene para las empresas y negocios dedicados a vender servicios. Particularmente en Nicaragua el tema de la calidad ha sido tema de agenda estatal desde hace mucho tiempo, por ejemplo en 1977 se organizó un simposio sobre control de calidad de alimentos en donde se destacaba la importancia del control de calidad. El Lic. Gonzalo Pertz, jefe de la división de control de calidad del laboratorio de tecnología de alimentos del banco central de Nicaragua, en su intervención mencionaba que: *“Es por todos conocidos, que modernamente el control de calidad es una herramienta productiva de aplicación general en todas y cada una de las operaciones de una industria, más aún en la industria de alimentos en la cual esta en juego la salud de los consumidores”.* (1977, Pag 13).

La calidad hoy en día involucra la creación de una cultura completa en las organizaciones y empresas lo cual destaca la importancia que las empresas le dan entre las diversas misiones que se plantean, pero la creación de una cultura es una tarea particularmente complicada si tomamos en cuenta la heterogeneidad de pensamiento y de personalidad de los distintos trabajadores de una organización, en donde podemos encontrar distintos obstáculos como la clásica resistencia al cambio.

Para resolver este problema los administradores se basan en dos enfoques de la personalidad humana; uno explica que el ser humano es por naturaleza malo, y el otro explica que el ser humano es por naturaleza bueno, tal es el enfoque que podemos encontrar en H. James Harrington (*ISO 9000 and Beyond*, 1997, pag. 278) *nosotros necesitamos cambiar la personalidad de nuestra gente antes de perder la cultura que nuestros antepasados nos legaron*. Por otro lado afirma que para cambiar la personalidad de los trabajadores es necesario que exista un líder capaz de dictar la nueva personalidad para mantener o enriquecer la cultura de la empresa a como podemos apreciar en el siguiente texto:

“La personalidad de nuestro administrador principal, dicta la personalidad de la organización en su totalidad” (H. James Harrington, *ISO 9000 and Beyond*, 1997, pag. 278)

La cultura de la organización se crea durante un largo periodo de tiempo como resultado de la manera en que la administración implementa los principios básicos de la organización, combinado con la manera en que los empleados responden a la estimulación de la administración.

La comisión de calidad y productividad del instituto mexicano de contadores públicos en su boletín n° 4(2003, pag 26) señalan que *el hecho de que un trabajo de calidad, por parte del personal de la empresa, se basa no solamente en procedimientos adecuados al trabajo, sin dejar de considerar la importancia que*

tienen estos para lograr la eficacia operativa, sino que es necesario que primeramente se adoctrine al personal sobre todos los aspectos inherentes a una cultura de calidad, en donde claramente señalan la importancia de la capacitación de los recursos humanos. Cabe mencionar, la importancia que representa para la empresa, el contar con la información y documentación para dicha capacitación o adoctrinamiento, dado que estadísticamente el 90% de los problemas operativos sobre calidad, que suceden en cualquier empresa, tienen su origen en la falta de procedimientos adecuados, establecidos por escrito y de registros que permitan la evaluación, es decir que la información estructurada y bien administrada es vital para evaluar y establecer la calidad en los trabajadores, en los procesos y en el producto.

4.2.3 Modelos y estándares de calidad.

Modelo o Estándar	Autor
Ciclo de Shewhart (PDCA): “El proceso metodológico básico para asegurar las actividades fundamentales de mejora y mantenimiento: Plan-Do-Check-Act” y el control estadísticos de proceso	Walter Shewhart
Catorce puntos para la dirección: Qué se debe contemplar para la dirección de la organización.	Edward Deming
Trilogía de Juran: “La planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad son los instrumentos del directivo en la gestión de la calidad”.	Joseph Juran
Círculos de calidad: “Grupos de voluntarios, estables en el tiempo, que tienen como objetivo principal mejorar la calidad de los procesos y el entorno de trabajo”	Kauro Ishikawa
Just in Time: “Sistema de gestión de producción que permite entregar al cliente con la calidad	Taiichi Ohmo

exigida, en la cantidad precisa y el momento exacto”.	
Kaizen: “Significa mejora continua en japonés. Es el espíritu y practica de los principios de mejora continua en la organización”.	Masaaki Imai
Ingeniería de calidad: “Métodos para el diseño y desarrollo de los procesos de industrialización con el máximo de eficiencia”.	Genichi Taguchi
Gestión Visual: “Es un sistema donde la información necesaria para la gestión está presente allí donde trabajan las personas”.	Kiyoshi Suzaki

4.3 Herramientas de análisis.

4.3.1 Análisis FODA.

El análisis FODA (en inglés SWOT), es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que le permitirá trabajar con toda la información que posea sobre su negocio, útil para examinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares del negocio y el entorno en el cual éste compete. El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de la corporación y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios, atención al cliente, etc). Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán serle de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de mercadeo que diseñe y que califiquen para ser incorporadas en el plan de negocios.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores claves para el éxito de su negocio. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

- la parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de su negocio, aspectos sobre los cuales usted tiene algún grado de control.
- la parte externa mira las oportunidades que ofrece el mercado y las amenazas que debe enfrentar su negocio en el mercado seleccionado. Aquí usted tiene que desarrollar toda su capacidad y habilidad para aprovechar esas oportunidades y para minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales usted tiene poco o ningún control directo.

Tomado de la documentación de ALTECO consultores, www.alteco.com

El **Diagrama de Árbol**, o sistemático, es una técnica que permite obtener una visión de conjunto de los medios necesarios para alcanzar una meta o resolver un problema.

Partiendo de una información general, como la meta a alcanzar, se incrementa gradualmente el grado de detalle sobre los medios necesarios para su consecución. Este mayor detalle se representa mediante una estructura en la que se comienza con una meta general (el "tronco") y se continúa con la identificación de niveles de acción más precisos (las sucesivas "ramas"). Las ramas del primer nivel constituyen medios para alcanzar la meta pero, a su vez, estos medios también son metas, objetivos intermedios, que se alcanzarán gracias a los medios de las ramas del nivel siguiente. Así repetidamente hasta llegar a un grado de concreción suficiente sobre los medios a emplear.

Ventajas

Exhorta a los integrantes del equipo a ampliar su modo de pensar al crear soluciones.

Mantiene a todo el equipo vinculado a las metas y submetas generales de una tarea.

Mueve al equipo de planificación de la teoría al mundo real.

Utilidades

Descomponer cualquier meta general, de modo gráfico, en fases u objetivos concretos.

Determinar acciones detalladas para alcanzar un objetivo.

4.3.2 Diagrama de Pareto***Concepto***

El **Diagrama de Pareto** constituye un sencillo y gráfico método de análisis que permite discriminar entre las causas más importantes de un problema (los pocos y vitales) y las que lo son menos (los muchos y triviales).

Ventajas

Ayuda a concentrarse en las causas que tendrán mayor impacto en caso de ser resueltas.

Proporciona una visión simple y rápida de la importancia relativa de los problemas.

Ayuda a evitar que se empeoren algunas causas al tratar de solucionar otras ser resueltas.

Su formato altamente visible proporciona un incentivo para seguir luchando por más mejoras.

Utilidades

Determinar cuál es la causa clave de un problema, separándola de otras presentes pero menos importantes.

Contrastar la efectividad de las mejoras obtenidas, comparando sucesivos diagramas obtenidos en momentos diferentes.

Pueden ser asimismo utilizados tanto para investigar efectos como causas.

Comunicar fácilmente a otros miembros de la organización las conclusiones sobre causas, efectos y costes de los errores.

4.3.3 Diagrama de Ishikawa**Concepto**

El diagrama de Ishikawa, o Diagrama Causa-Efecto, es una herramienta que ayuda a identificar, clasificar y poner de manifiesto posibles causas, tanto de problemas específicos como de características de calidad. Ilustra gráficamente las relaciones existentes entre un resultado dado (efectos) y los factores (causas) que influyen en ese resultado.

Ventajas

Permite que el grupo se concentre en el contenido del problema, no en la historia del problema ni en los distintos intereses personales de los integrantes del equipo.

Ayuda a determinar las causas principales de un problema, o las causas de las características de calidad, utilizando para ello un enfoque estructurado.

Estimula la participación de los miembros del grupo de trabajo, permitiendo así aprovechar mejor el conocimiento que cada uno de ellos tiene sobre el proceso.

Incrementa el grado de conocimiento sobre un proceso.

Utilidades

Identificar las causas-raíz, o causas principales, de un problema o efecto.

Clasificar y relacionar las interacciones entre factores que están afectando al resultado de un proceso.

4.4.4 Diagrama de Afinidad

Concepto

El Diagrama de Afinidad, referido a veces como método KJ, es una herramienta que sintetiza un conjunto de datos verbales (ideas, opiniones, temas, expresiones,...) agrupándolos en función de la relación que tienen entre sí. Se basa, por tanto, en el principio de que muchos de estos datos verbales son afines por lo que pueden reunirse bajo unas pocas ideas generales.

Es considerado como una clase especial de "tormenta de ideas", constituyendo, frecuentemente, esta técnica de creatividad el punto de partida para la elaboración del diagrama.

Ventajas

Promueve la creatividad de todos los integrantes de todos los integrantes del equipo de trabajo en todas las fases del proceso.

Derriba barreras de comunicación y promueve conexiones no tradicionales entre ideas / asuntos.

Promueve la "apropiación" de los resultados que emergen porque el equipo crea tanto la introducción detallada de contribuciones como los resultados generales.

Utilidades

Se pretende abordar un problema de manera directa.

Se quiere organizar un conjunto amplio de datos.

El tema sobre el que se quiere trabajar es confuso.

4.4.5 Diagrama de Matriz

Concepto

Este tipo de diagrama facilita la identificación de relaciones que pudieran existir entre dos o más factores, sean éstos: problemas, causas y procesos; métodos y objetivos; o cualquier otro conjunto de variables. Una aplicación frecuente de este diagrama es el establecimiento de relaciones entre requerimientos del cliente y características de calidad del producto o servicio. La figura es un ejemplo de un formato habitual en el Despliegue de la Función de Calidad (QFD).

Ventajas

Visualiza claramente los patrones de responsabilidad para que haya una distribución pareja y apropiada de las tareas.

Ayuda al equipo a llegar a un consenso con relación a pequeñas decisiones, mejorando la calidad de, y el apoyo a, la decisión final.

Mejora la disciplina de un equipo en el proceso de observar minuciosamente un gran número de factores de decisión importantes

Utilidades

Establecer la relación entre distintos elementos o factores, así como el grado en que ésta se da.

Hace perceptibles los patrones de responsabilidad así como la distribución de tareas

4.4.6 Despliegue de la Función de Calidad (QFD o Casa de la Calidad)

Podemos fabricar un producto o diseñar un servicio con unas excelentes prestaciones, a un bajo precio y, sin embargo, fracasar por no tener la acogida esperada en el mercado. Esta situación nos indicaría que el diseño se ha hecho a

espaldas del cliente potencial o que, aún habiendo intentado conocer las expectativas de éste, hemos fracasado a la hora de traducirlas a características de nuestro producto/servicio.

La importancia del diseño es, por tanto, fundamental para el éxito. Este diseño debe traducir las demandas expresadas y latentes del cliente a las especificaciones del producto/servicio.

Como se ha visto anteriormente, las fuentes de información que se pueden utilizar son variadas. Desde las quejas y reclamaciones hechas por los usuarios (que por cierto son pocas, ya que un porcentaje elevado de clientes insatisfechos no declaran su insatisfacción a la organización prestataria abiertamente), hasta cuestionarios administrados a éstos, pasando por conversaciones directas (normalmente en grupo).

La cuestión es qué método utilizar para que esa traducción del mundo del cliente al mundo de la organización sea lo más correcta posible. En este sentido, el QFD (Quality Function Deployment) supone una metodología que permite sistematizar la información obtenida del usuario hasta llegar a definir las características de calidad del servicio, adaptándolo a las necesidades y expectativas detectadas. Significa por tanto una herramienta para el diseño del producto o servicio.

Finalmente, obtendremos una idea precisa de cuáles deben ser las especificaciones del servicio, en qué elementos hay que invertir y de qué manera, para conseguir acercarnos a las expectativas del cliente, y ajustar así el servicio de modo que se consigan clientes satisfechos.

El QFD permite obtener información sobre los aspectos del servicio en los que hay que centrarse y, en su caso, mejorar. Para ello, tiene en cuenta las valoraciones del cliente sobre esas variables, referidas al propio servicio (y a la competencia, si se considera oportuno). Su objetivo es la obtención de una Calidad de Diseño de un servicio excelente mediante la conversión de las necesidades del cliente en características de calidad adecuadas, sin omisiones ni elementos superfluos.

El despliegue de la función de calidad es comúnmente conocido con el acrónimo inglés QFD (Quality Function Deployment). Fue introducido en Japón por Yoji Akao en 1966, sin embargo el primer libro (en japonés) sobre este método no se publica hasta 1978 y sólo a partir de 1990 aparece bibliografía en inglés y, más adelante, en otros idiomas.

El QFD puede definirse como un sistema estructurado que facilita el medio para identificar necesidades y expectativas de los clientes (voz del cliente) y traducirlas al lenguaje de la organización, esto es, a requerimientos de calidad internos, desplegándolas en la etapa de planificación con la participación de todas las funciones que intervienen en el diseño y desarrollo del producto o servicio.

Tiene dos propósitos:

Desplegar la calidad del producto o servicio. Es decir, el diseño del servicio o producto sobre la base de las necesidades y requerimientos de los clientes.

Desplegar la función de calidad en todas las actividades y funciones de la organización.

El QFD se pregunta por la calidad verdadera, es decir, por "QUÉ" necesitan y esperan del servicio los usuarios. También se interroga por "CÓMO" conseguir satisfacer necesidades y expectativas. Y en este caso nos encontramos ya ante la cuestión de cómo diseñar el servicio para que responda a la calidad esperada.

El elemento básico del QFD es la denominada Casa de la Calidad (House of Quality). Es la matriz de la que derivarán todas las demás. Y es que es este enfoque matricial lo característico del método, de modo que el despliegue de la calidad utilizará un amplio número de matrices y de tablas relacionadas entre sí.

5. Descripción de la situación problemática.

Existe una clara insatisfacción del cliente por la ineficiencia en la atención que se presenta en cada una de las sucursales de la empresa, el cliente se queja del proceso para adquirir el producto el cual es tardado e implica en muchos casos una larga espera para ser atendido que en ocasiones llega hasta los 50 minutos, además algunas de las sucursales tienen una pésima distribución del local lo que da lugar a la inseguridad laboral de los trabajadores y los clientes consumidores, uno de los mas grandes problemas es el exceso de humo el cual no solo es molesto al cliente sino que es dañino para la salud.

El área de cocina no cuenta con condiciones de higiene adecuadas y aunque para algunos clientes puede ser irrelevantes para otros más exigente puede notar las faltas y dejar de consumir nuestro producto convirtiéndose en una perdida monetaria y un costo de oportunidad, sumado a esto existe la posibilidad de que el cliente descontento brinde mala publicidad del negocio lo que merma la atracción de nuevos clientes y así ir perdiendo a medida que pasa el tiempo un cliente más.

La empresa maneja tantos niveles de ventas que gerencia descuida la calidad en la atención al cliente.

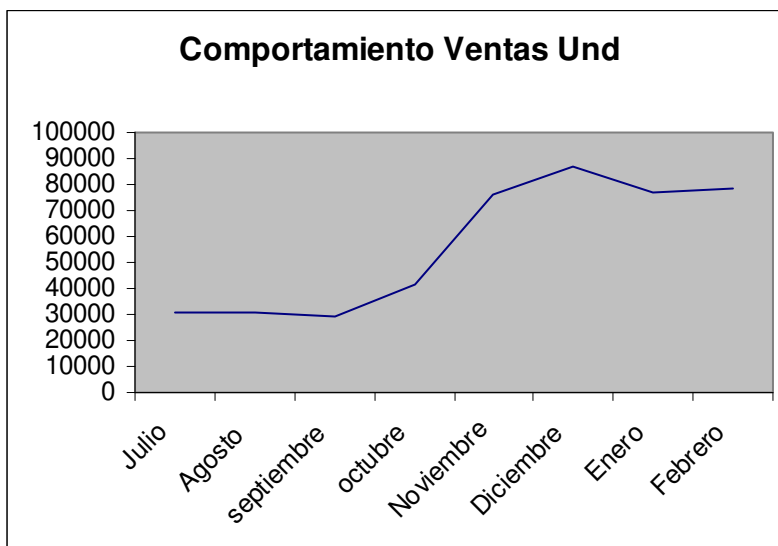
Herramientas de Análisis

6. Análisis de la demanda

6.1 Demanda Pasada

El comportamiento de la demanda ha sido un crecimiento constante a partir de julio del 2005 cuando las nuevas sucursales abrieron en la siguiente tabla se muestra la venta diarias totales brutas en unidades monetarias en cada uno de los meses

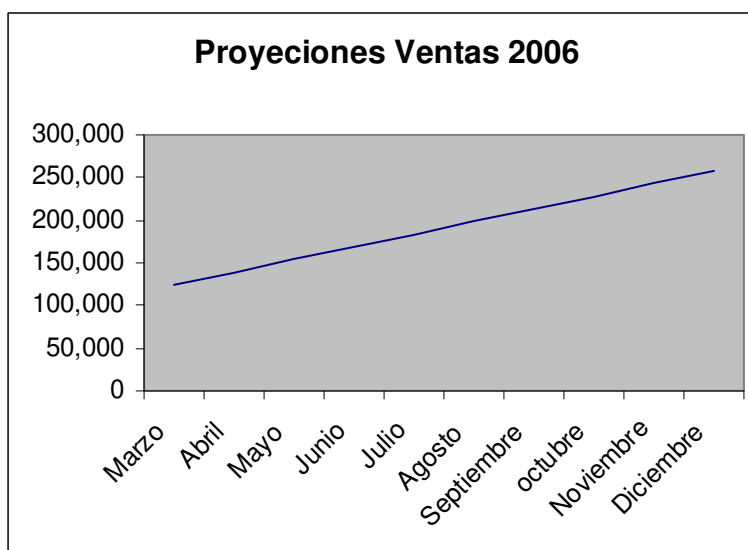
Mes	Ventas
Julio	30,524.00
Agosto	30,538.00
septiembre	29,568.00
octubre	41,510.00
Noviembre	76,368.00
Diciembre	86,718.00
Enero	77,133.00
Febrero	78,499.00



6.2 Demanda futura

Conforme a la tabla anterior podemos proyectar los valores futuros que nos ayuden a determinar que crecimiento tendremos al final de este año, a continuación la tabla de proyecciones

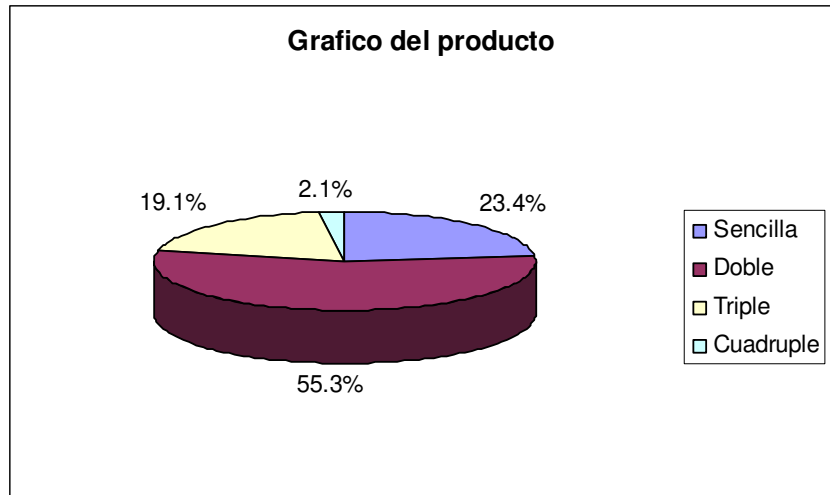
Marzo	124,275
Abril	139,109
Mayo	153,942
Junio	168,776
Julio	183,609
Agosto	198,443
Septiembre	213,277
octubre	228,110
Noviembre	242,944
Diciembre	257,778



Se puede observar un crecimiento lineal para el final de año, sin embargo por medio del estudio técnico se demostrara que nos posible absorber mas mercado debido a la poca capacidad instalada, lo cual se convertirá en su enemigo ya que al no poder dar respuesta a la demanda, las personas abandonarán el negocio y caerá las ventas.

6.3 Producto

El producto más demandado en la empresa cowboys de comida rápida son las hamburguesas, entre la gran variedad que ofrecen, la hamburguesa de tamaño doble con queso se ha convertido en el producto estrella,



representando el 56% de la venta de hamburguesas, el sabor de este hamburguesa tiene una alta aceptación por los consumidores.

Entre otros producto que son considerados secundarios se encuentran, pollo asado, tacos mexicanos, subways y hotdogs.

6.4 Precio

El precio es la defensa principal de la empresa, dado que realizan grandes volúmenes de compras que les hacen a sus proveedores, pueden disminuir los costos de producción y cubrir fácilmente los gastos, debido a que la política de la empresa es la venta por cantidad y no necesariamente por calidad.

Cowboy fijo un precio que es un poco menos de la mitad que el de la competencia, esto le da una ventaja competitiva. Con lo cual logra un posicionamiento en el mercado local, el cual hasta el momento lo ha mantenido y la competencia no ha podido igualarlo. Actualmente el producto mas vendido (La hamburguesa doble con queso) puede ser adquirida por C\$ 17.00, la competencia mas cercana la ofrece a C\$ 28, como método de venta el producto se incluye en combos para

disminuir más el precio, del producto, en combo cuesta C\$ 30 y en la competencia el mismo producto C\$ 58, prácticamente el doble de nuestra empresa. En cuanto a los precios de los demás productos carecemos de parámetros de comparación ya que la competencia no tiene la misma diversificación de productos.

Este elemento convierte a Cowboys en una empresa que atrae a clientes de poco poder adquisitivo, los cuales no son tan exigente en la calidad del servicio, generalmente solo esperan un producto de gran tamaño por poco dinero. Sin embargo, esto le da una desventaja para captar a los clientes con mayores posibilidades de adquisición, para que consuma nuestro producto y con mayor frecuencia.

6.5 Plaza

Con cuatro sucursales ubicadas en zonas importantes con mucha afluencia de personas de la ciudad de Managua y están pensando abrir una más, por lo que se puede distribuir a diferentes mercados con la misma calidad, y brindar una oportunidad al cliente que disfrute el producto en cualquier ubicación de Managua.

La primera sucursal de la cadena esta ubicada en el Zumen sobre la pista, y es aquí donde nació el prestigio de la empresa con bajos precios, una segunda sucursal se encuentra ubicada en el mercado Israel que abarca a todos los comerciantes cercanos, la tercera sucursal esta ubicada en Rubenia sobre la pista principal, y la cuarta sucursal esta ubicada frente a la Universidad UPOLI la cual fue abierta hace poco tiempo con el fin de empezar a atraer un mercado mas joven que es un alto consumidor del producto, y próximamente reubicara a una sucursal que cerro por motivos que estaban fuera de su alcance como es la de Bello Horizonte, la cual daba a conocer su presencia a la competencia pues era en un lugar cercano a ellas. Se pretende reabrir sobre la misma zona en un local más grande para poder tener mejor capacidad y de esta manera atender a más clientes. Y la ultima sucursal que esta por abrir tiene un enfoque mas serio puesto que será un restaurante temático de categoría con variedad de productos dirigido a un cliente exigente.

Un servicios especializado de delivery ayuda a cubrir las otras zonas alejadas y las cuales no han podido ser abarcadas, otro servicio especial es la atención en eventos donde se requiere comida preparada, como reuniones, fiestas, etc., cuentan con equipos de traslado para satisfacer estas demandas.

Sus bodegas se encuentran ubicadas en otro edificio, de donde se hace la distribución de los inventarios para cada una de las sucursales, por lo que en las sucursales solo se dedican a la preparación final del producto. Otra ventaja de la bodega es que si una sucursal necesita mas inventario se le llama y se abastece

inmediatamente para seguir operando, todas las distribuciones las hacen con un transporte propio de la empresa.

Sin embargo, la desventaja más grande que tiene las posiciones es que aparte de la bodega y oficina ninguna sucursal le pertenece a la empresa todas trabajan por alquiler lo que disminuyen las ganancias netas y los exponen a perder el lugar. En gasto de alquiler llegan a gastar mensualmente \$1,500 dólares que se recuperan por los altos niveles de ventas pero que no es garantizado seguir así.

6.6 Publicidad

La inversión de publicidad es la imagen y los propietarios han optado por el crecimiento del negocio pero no por darse a conocer a nivel nacional, sin embargo, esta decisión no es necesariamente un error ya que la poca capacidad instalada en las sucursales no estaría lista para abastecer más mercado, básicamente la publicidad se dirige al servicio delivery para seguir siempre operando en esa línea.

No hay publicidad radial o spot publicitarios en ningún tipo de medio y su publicidad más fuerte es la llamada publicidad no pagada la que se hace de boca a boca por el mismo cliente que recomienda y llama la atención a otros clientes potenciales.

En cuanto a la presentación los trabajadores usan uniforme para darle un buen aspecto a la empresa, usan camisetas con logotipo y slogan de la empresa y sombreros vaqueros que concuerdan con el tema de vaqueros del negocio. Hace poco han introducido combos que dan la oportunidad de obtener una comida completa por un buen precio.

7. Análisis FODA

En el FODA analizaremos todos los factores internos así como los factores externos que están influyendo en el sistema para poder tener una mejor comprensión del mercado y de esta manera poder plantear las alternativas de mercado que se incluirá en el plan de la empresa.

Fortalezas

- F.1:** Clientes captados
- F.2:** Plaza en un lugar accesible
- F.3:** Bajos precios en sus productos
- F.4:** Variedad de productos.
- F.5:** Experiencia de la gerencia en marketing
- F.6:** Personal anuente al cambio

Debilidades

- D.1:** Falta de organización en los procesos de atención al cliente
- D.2:** No cuenta con un manual de funciones
- D.3:** El personal no cuenta con la adecuada capacitación para la atención al cliente
- D.4:** Alta rotación de personal
- D.5:** Personal de atención al cliente no esta motivado
- D.6:** E l personal no cubre la demanda
- D.7:** Poca capacidad instalada
- D.8:** Poca higiene en la manipulación de los alimentos
- D.9:** Autoridad centralizada
- D.10:** Falta de experiencia en el personal de servicio
- D.11:** La empresa no cuenta con un medio adecuado para transmitir su producto

- D.12:** Cowboys no le da seguimiento a la satisfacción del cliente
- D.13:** No cuenta con normas de higiene y seguridad
- D.14:** Ambiente no confortable
- D.15:** Atención al cliente no estándar entre sucursales

Oportunidades

- O.1:** Existe profesionales en la calidad del servicio
- O.2:** Existencia de organismo y no gubernamentales que apoyen la mediana y pequeña empresa
- O.3:** Existencia de clientes potenciales
- O.4:** Existen proveedores de sistemas computarizados que pueden mejorar la calidad del servicio
- O.5:** Existencia de pocos competidores en el mercado que incursiona nuestra empresa
- O.6:** En el mercado existe oferta de equipos industriales
- O.7:** Mano de obra experimentada
- O.8:** Existe información didáctica de cara al mejoramiento de la calidad del servicio
- O.9:** Existencia de instituciones que den financiamiento a nuestro tipo de negocio
- O.10:** Existencia de estándares internacionales

Amenazas

- A.1:** Competencia supera la calidad del servicio
- A.2:** Competencia implemente nuevos mecanismo enfocados en la calidad del servicio
- A.3:** Competencia tiene mayor experiencia
- A.4:** Competencia cuenta con un personal mas capacitado

- A.5:** Implementación de un sistema publicitario por parte de la competencia enfocado a la calidad del servicio
- A.6:** Que la competencia implemente estrategias de atención al cliente que le de valor agregado al producto

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">Factores internos</p> <p style="text-align: center;">Factores externos</p>	<p><u>Fortalezas</u></p> <p>F.1: Clientes captados</p> <p>F.2: Plaza en un lugar accesible</p> <p>F.3: Bajos precios en sus productos</p> <p>F.4: Variedad de productos</p> <p>F.5: Experiencia de la gerencia en marketing</p> <p>F.6: Personal anuente al cambio</p>	<p><u>Debilidades</u></p> <p>D.1: Falta de organización en los procesos de atención al cliente</p> <p>D.2: No cuenta con un manual de funciones</p> <p>D.3: El personal no cuenta con la adecuada capacitación para la atención al cliente</p> <p>D.4: Alta rotación de personal</p> <p>D.5: Personal de atención al cliente no esta motivado</p> <p>D.6: El personal no cubre la demanda</p> <p>D.7: Poca capacidad instalada</p> <p>D.8: Poca higiene en la manipulación de los alimentos</p> <p>D.9: Autoridad centralizada</p> <p>D.10: Falta de experiencia en el personal de servicio</p> <p>D.11: La empresa no cuenta con un</p>
---	---	--

		<p>medio adecuado para transmitir su producto</p> <p>D.12: Cowboys no le da seguimiento a la satisfacción del cliente</p> <p>D.13: No cuenta con normas de higiene y seguridad</p> <p>D.14: Ambiente no confortable</p> <p>D.15: Atención al cliente no estándar entre sucursales</p>
<p><u>Oportunidades</u></p> <p>O.1: Existe profesionales en la calidad del servicio</p> <p>O.2: Existencia de organismo y no gubernamentales que apoyen la mediana y pequeña empresa</p> <p>O.3: Existencia de clientes potenciales</p>	<p>FO (Maxi – Maxi)</p> <p>FO.1: Obtener información de los clientes potenciales para mejorar la calidad del servicio.</p> <p>FO.2: Contratar personal con experiencia en atención al cliente.</p> <p>FO.3: Hacer publicidad al precio.</p> <p>FO.4: Atraer el mercado potencial del producto a través del precio accesible y el volumen</p>	<p>DO (Mini – Maxi)</p> <p>DO.1: Contratar profesionales especializados en organización de la calidad.</p> <p>DO.2: Aprovechar las capacitaciones que el gobierno y otras instituciones brindan para el mejoramiento de la calidad.</p> <p>DO.3: Implementar un sistema</p>

<p>O.4: Existen proveedores de sistemas computarizados que pueden mejorar la calidad del servicio</p> <p>O.5: Existencia de pocos competidores en el mercado que incursiona nuestra empresa</p> <p>O.6: En el mercado existe oferta de equipos industriales</p> <p>O.7: Mano de obra experimentada</p> <p>O.8: Existe información didáctica de cara al mejoramiento de la calidad del servicio</p> <p>O.9: Existencia de instituciones que den financiamiento a nuestro tipo de negocio</p> <p>O.10: Existencia de estándares internacionales</p>	<p>considerable.</p>	<p>automatizado que agilice la atención al cliente.</p> <p>DO.4: Creación de políticas de motivación incentivos y recompensas.</p> <p>DO.5: Diseño y desarrollo de un plan para mejorar la calidad del servicio a través de la ayuda de estándares de calidad internacional.</p> <p>DO.6: Adquirir equipos industriales para aumentar la capacidad y cubrir la demanda.</p> <p>DO.7: Contratar personal con experiencia en atención al cliente.</p> <p>DO.8: Invertir en rótulos menús y señalar para transmitir el producto.</p> <p>DO.9: Contratar profesionales que pueda diseñar un sistema de retroalimentación.</p> <p>DO.10: Invertir en una infraestructura de acuerdo al gusto del cliente.</p>
--	----------------------	---

<u>Amenazas</u>	FA (Maxi – Mini)	DA (Mini - Mini)
<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia supera la calidad del servicio 2. Competencia implemente nuevos mecanismo enfocados en la calidad del servicio 3. Competencia tiene mayor experiencia 4. Competencia cuenta con un personal mas capacitado 5. Implementación de un sistema publicitario por parte de la competencia enfocado a la calidad del servicio 6. Que la competencia implemente estrategias de atención al cliente que le de valor agregado al producto 	<p>FA.1: Hacer uso de la experiencia de la gerencia para realizar un plan de mejoramiento de la calidad.</p> <p>FA.2: Implementar un plan de publicidad que destaque nuestra calidad de servicio.</p> <p>FA.3: Darle valor agregar al producto</p>	<p>DA.1: Delegación de autoridad.</p> <p>DA.2: Crear un fondo monetario para planes de inversión futura.</p> <p>DA.3: Creación de políticas de motivación, incentivo y recompensa.</p>

Estrategias

Del análisis que se realizó en la matriz FODA donde evaluamos los factores que consideramos más relevantes o influyentes en el sistema se obtuvieron las siguientes estrategias:

- E.1:** Obtener información de los clientes potenciales para mejorar la calidad del servicio.
- E.2:** Contratar personal con experiencia en atención al cliente.
- E.3:** Hacer publicidad al precio.
- E.4:** Atraer el mercado potencial del producto a través del precio accesible y el volumen considerable
- E.5:** Contratar profesionales especializados en organización de la calidad.
- E.6:** Aprovechar las capacitaciones que el gobierno y otras instituciones te brinda para el mejoramiento de la calidad.
- E.7:** Implementar un sistema automatizado que agilice la atención al cliente.
- E.8:** Creación de políticas de motivación incentivos y recompensas.
- E.9:** Diseño y desarrollo de un plan para mejorar la calidad del servicio a través de la ayuda de los estándares de calidad internacional.
- E.10:** Adquirir equipos industriales para aumentar la capacidad y cubrir la demanda.
- E.11:** Invertir en rótulos menús y señalar para transmitir el producto.
- E.12:** Contratar profesionales que pueda diseñar un sistema de retroalimentación.
- E.13:** Invertir en una infraestructura de acuerdo al gusto del cliente.
- E.14:** Hacer uso de la experiencia de la gerencia para realizar un plan de mejoramiento de la calidad.
- E.15:** Implementar un plan de publicidad que destaque nuestra calidad de servicio.
- E.16:** Darle valor agregar al producto
- E.17:** Delegación de autoridad.
- E.18:** Crear un fondo monetario para planes de inversión futura.

7.1 Valores de peso

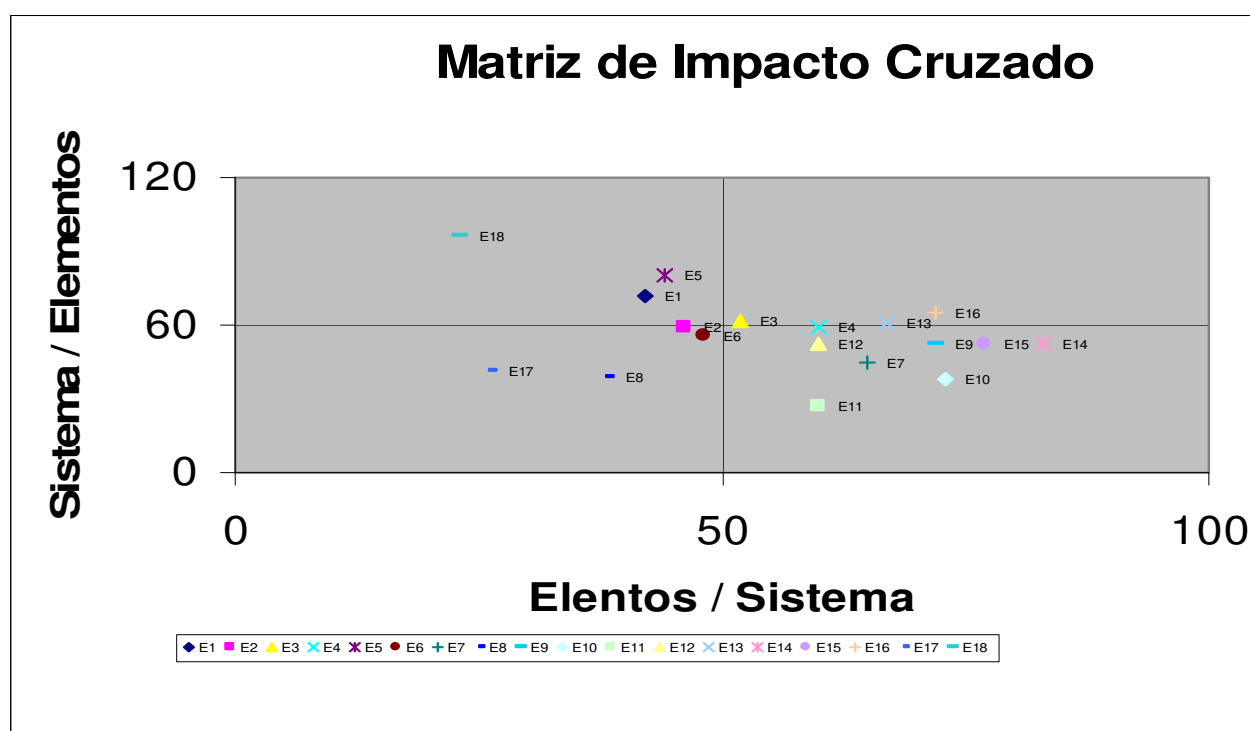
Las estrategias que resultaron de la matriz FODA se evaluarán con los indicadores de valoración que daremos, y estos nos permitirán determinar cuál de todas las estrategias nos servirá para dar una respuesta más acertada a la situación que se encuentra en el sistema, es decir en que tanto puede afectar o influenciar estos elementos en el sistema.

Los indicadores que consideramos convenientes para la evaluación de las estrategias son los que se presentan en la siguiente tabla.

De 1 a 3	No posee mucha influencia el elemento en el sistema
De 4 a 6	Posee una influencia el elemento en el sistema.
De 7 a 9	El elemento tiene una gran influencia sobre el sistema.

	E1	E2	E3	E4	E5	E6	E7	E8	E9	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	S/E
E1	-	3	7	8	2	2	2	1	3	1	4	4	5	9	7	6	6	2	72
E2	2	-	2	5	2	5	4	3	4	6	1	2	1	6	4	5	5	2	59
E3	2	3	-	8	2	2	1	1	3	6	9	1	5	4	9	3	1	2	62
E4	5	4	3	-	3	5	5	1	2	3	3	4	6	4	4	2	1	4	59
E5	5	6	5	7	-	1	5	3	1	9	2	9	6	8	3	8	1	1	80
E6	2	3	1	6	4	-	4	5	5	3	5	1	1	5	4	5	1	1	56
E7	5	3	2	1	1	1	-	1	1	7	5	2	3	3	3	5	1	1	45
E8	1	6	2	1	2	2	1	-	6	1	4	2	1	2	2	4	1	1	39
E9	1	1	8	2	2	6	7	1	-	2	1	4	5	5	3	2	1	1	52
E10	1	1	2	4	1	1	4	1	6	-	1	1	7	3	1	2	1	1	38
E11	1	1	3	2	1	4	2	2	1	1	-	1	1	1	1	3	1	1	27
E12	7	1	2	1	6	3	1	1	9	1	1	-	1	7	5	4	1	1	52

E13	1	1	1	1	1	1	8	6	4	8	1	5	-	7	7	7	1	1	61
E14	1	1	1	1	2	3	3	3	5	6	5	5	4	-	5	5	1	1	52
E15	3	3	1	1	3	3	1	1	7	6	8	1	4	7	-	1	1	1	52
E16	1	1	5	5	2	3	4	1	7	3	1	6	8	8	8	-	1	1	65
E17	1	3	1	1	3	4	5	5	3	1	1	4	1	1	3	3	-	1	41
E18	3	5	6	6	7	2	8	2	5	9	8	8	8	3	8	7	1	-	96
E/S	42	46	52	60	44	48	65	38	72	73	60	60	67	83	77	72	26	23	



Por lo que podemos observar en el grafico de Matriz de Impacto Cruzado las estrategias que se deberán implementar para que se pueda dar una solución al sistema de una forma más optima, son las estrategias:

- Hacer publicidad al precio.
- Atraer el mercado potencial del producto a través del precio accesible y el volumen considerable

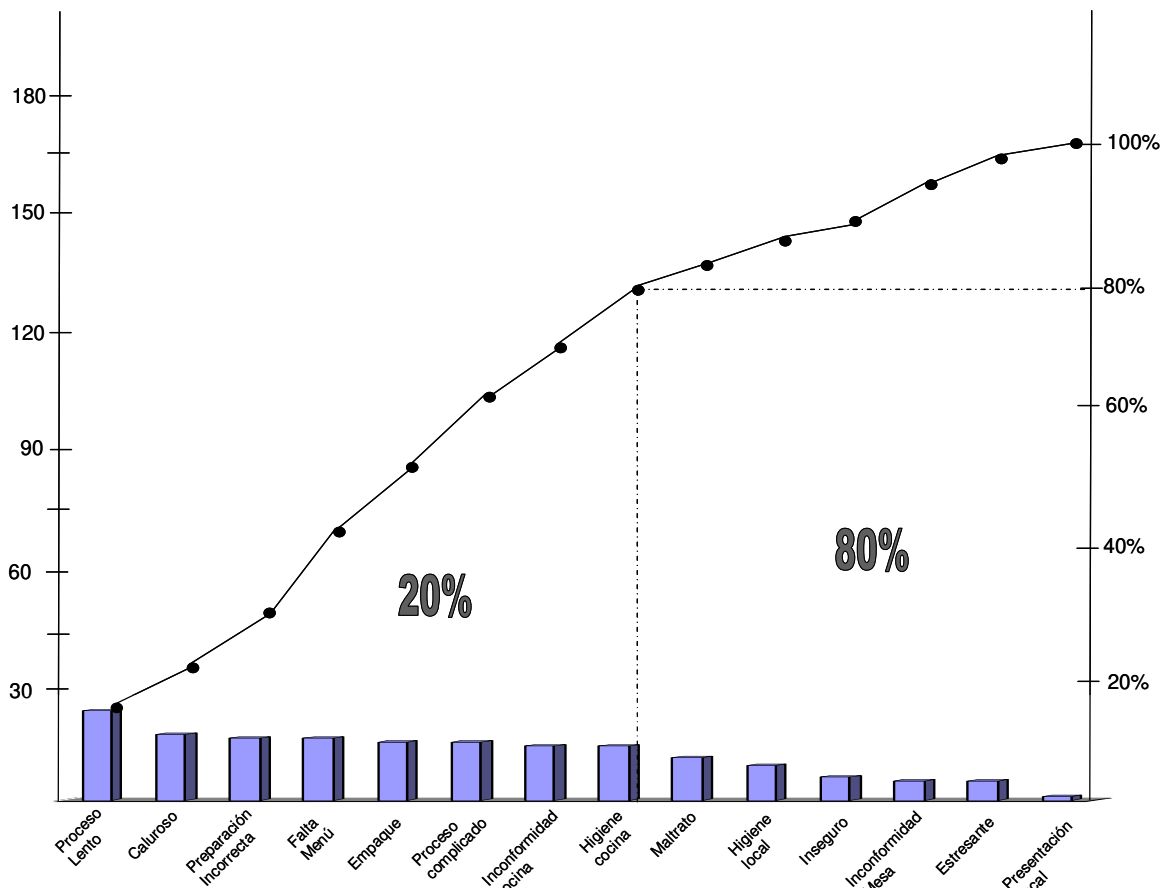
- Implementar un sistema automatizado que agilice la atención al cliente.
- Diseño y desarrollo de un plan para mejorar la calidad del servicio a través de la ayuda de los estándares de calidad internacional.
- Adquirir equipos industriales para aumentar la capacidad y cubrir la demanda.
- Invertir en rótulos menús y señalar para transmitir el producto.
- Contratar profesionales que pueda diseñar un sistema de retroalimentación.
- Invertir en una infraestructura de acuerdo al gusto del cliente.
- Hacer uso de la experiencia de la gerencia para realizar un plan de mejoramiento de la calidad.
- Implementar un plan de publicidad que destaque nuestra calidad de servicio.

8. Diagrama de Pareto.

Para determinar que factores están provocando los daños más significativos en Cowboys, se realizó encuestas (ver anexos) enfocada a conocer la apreciación del consumidor con respecto al servicio de atención, los cuales se reflejan en la siguiente tabla;

	Defecto	Frecuencia	% relativo	% acumulativo
1	Proceso Lento	23	13.77%	13.77%
2	Caluroso	17	10.18%	23.95%
3	Preparación Incorrecta	16	9.58%	33.53%
4	Falta de menu	16	9.58%	43.11%
5	Empaque	15	8.98%	52.10%
6	Proceso complicado	15	8.98%	61.08%
7	Inconformidad en cocina	14	8.38%	69.46%
8	Higiene Cocina	14	8.38%	77.84%
9	Maltrato	11	6.59%	84.43%
10	Higiene Local	9	5.39%	89.82%
11	Inseguro	6	3.59%	93.41%
12	Inconformidad en mesa	5	2.99%	96.41%
13	Estresante	5	2.99%	99.40%
14	Presentacion del local	1	0.60%	100.00%
		167	100.00%	

De la información que se extrajo en la encuesta se identificaron catorce defectos en el servicio de atención al cliente, la siguiente grafica nos indica cual de todos ellos es la que tiene mayor relevancia.



El veinte por ciento de los problemas en Cowboys están dado por; Proceso lento (13.77%), ambiente caluroso (10.18%), preparación de la hamburguesa al aire libre (9.58%), falta de menú (9.58), empaque inapropiado (8.98%), proceso complicado (8.98%), inconformidades del cliente con respecto a cocina (8.38) y la falta de higiene en cocina (8.38), lo que genera el ochenta por ciento de las insatisfacciones como; faltarle respeto a los clientes (6.59%), falta de higiene en los locales (5.39%), inseguridad (3.59%), inconformidades con el servicio que dan los meseros(2.99), ambiente estresante (2.99%), y presentación del local.

La encuesta que se desarrollo es una simple muestra aleatoria (treinta), tomada básicamente como una prueba piloto.

Un estudio realizado por medio de encuestas (ver Anexos) para medir la satisfacción que los clientes tienen del servicio brindado revelo los siguientes datos:

El 73% de los clientes se encontraron insatisfechos con el servicio, por diversas razones cada una de estas se perciben en diferentes momentos del servicio.

Un 34.06% les disgusto que la cocina estuviese fuera de las instalaciones, les pareció de mal gusto, poco higiénico y la idea de que estos estuvieran controlando la elaboración de su producto no les gustaba por que en realidad se encontraban distraído cuando esperaban por su producto.

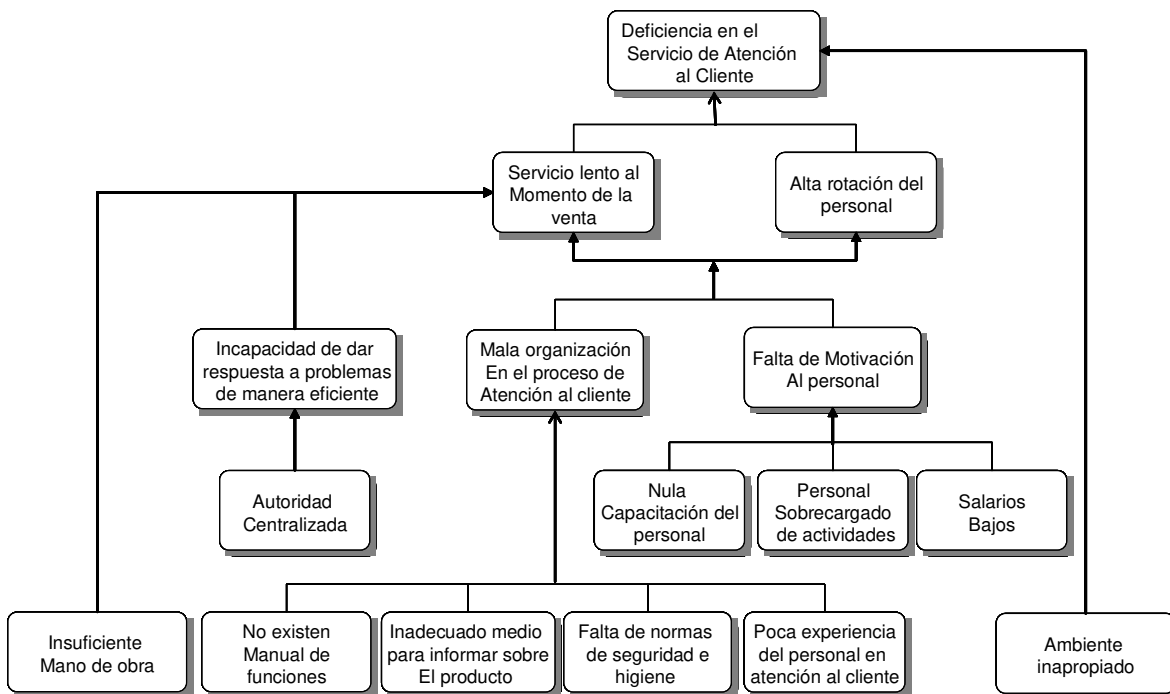
Un 31.91% encontró lento el servicio en general desde que entran hasta que salen del sistema, llegaron a promediar entre 25 a 30 minutos, tiempo es el doble del promedio de la industria, entre los puntos mas altos se registraron hasta tiempo de 50 minutos. Este cliente salio muy disgustado y renuente a contestar la encuesta. Además de un servicio lento el 19.16% opino que es complicado, la queja principal fue que las estaciones por la que hay que pasar se encuentran físicamente muy separada y el cliente es obligado a pasear por todo el local estropeando la pasada de los otro clientes y los meseros, sumado a esto esta la falta de interés de los trabajadores de brindar la información del proceso que se debe realizar, obliga a que los clientes lo vean complicado.

Un 8.51% dijo que es inseguro el local dado que la cocina esta afuera de las instalaciones y corren el riesgo de ser asaltados dado que no tiene a personal de seguridad.

Por ultimo al 6.38% le pareció estresante el local, este incluye que los meseros pasan apurados y tiene que gritar para que ser escuchados por los demás trabajadores, utilizan un vocabulario inapropiado para atender a los clientes, y si a esto se le agrega que no hay música o medios audiovisuales que puedan

servir como distracción. El local es caliente causado por los vapores expedido por el área de cocina de papas fritas que se encuentran dentro de la instalaciones y finalmente el mesero con tanta carga de trabajo no puede atender adecuadamente a los cliente.

9. Árbol del Problema.



Esta herramienta permite identificar todos los problemas que pueden afectar directamente la calidad en el servicio de atención en Cowboys.

Las causas que propician tener una mala organización en el proceso de atención al cliente son:

- El hecho de no establecer manuales de funciones.
- Inadecuado medio para informarse sobre el producto.
- La falta de aplicar normas de seguridad e higiene en toda la sucursal.
- Poca experiencia del personal en el ámbito de comida rápida.

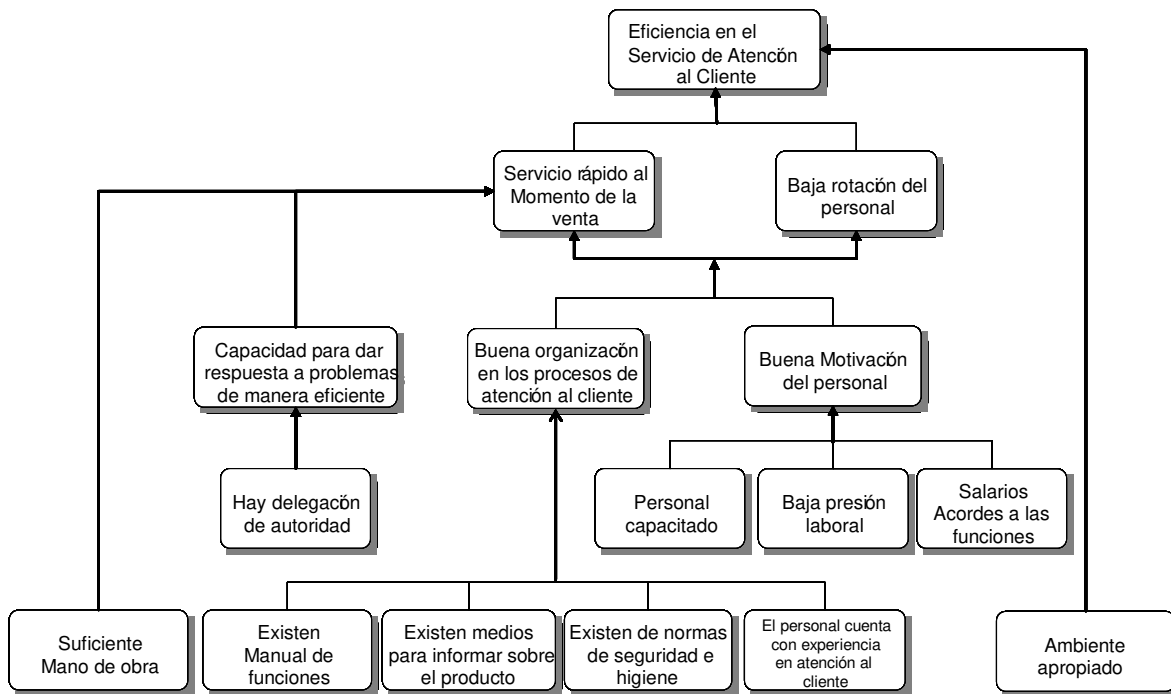
Por otra parte, el no brindar la capacitación adecuada al personal de atención al cliente, pagar salarios bajos y asignar muchas actividades laborales, no motiva

al personal para que desempeñe sus funciones, esto produce una consecuencia mayor, que es la alta rotación de personal operativo de Cowboys.

En Cowboys el servicio de atención es lento debido a que existe demasiada presión de trabajo en la gerencia, ya que trata de desempeñar muchos roles que le consume tiempo y no le permite dar respuesta a problemáticas que se están dando a nivel interno, perdiendo el enfoque de la atención en el servicio final. Por otra parte existen causas que también afectan la lentitud en el servicio, que son; no contar con suficiente personal de mano de obra, la mala organización en los procesos de atención y la poca motivación del personal.

Entonces concluimos que el problema focal que tiene Cowboys es, la deficiencia en el de servicio al cliente, generada por todas las problemáticas que se abordaron anteriormente.

10. Árbol de Objetivos.



Ya establecido todos los problemas que afectan el servicio de atención en Cowboys es posible plantear los objetivos que den solución a la misma.

Si se empiezan a crear manuales de funciones, medios adecuados para informar al cliente sobre el producto que se oferta en las sucursales y se emplean normas de higiene y seguridad, se podrá obtener la base de una buena organización en los procesos de atención al cliente.

Es importante que Cowboys capacite a su personal, establezca las actividades que estos desempeñaran para disminuir la carga de trabajo y se reestablezca los salarios acorde a sus funciones, con esto se lograra la motivación de los mismos, que es un factor clave de éxito dentro de una empresa.

Se tendrá una mejora en la rapidez del servicio de atención si se consideran los siguientes puntos:

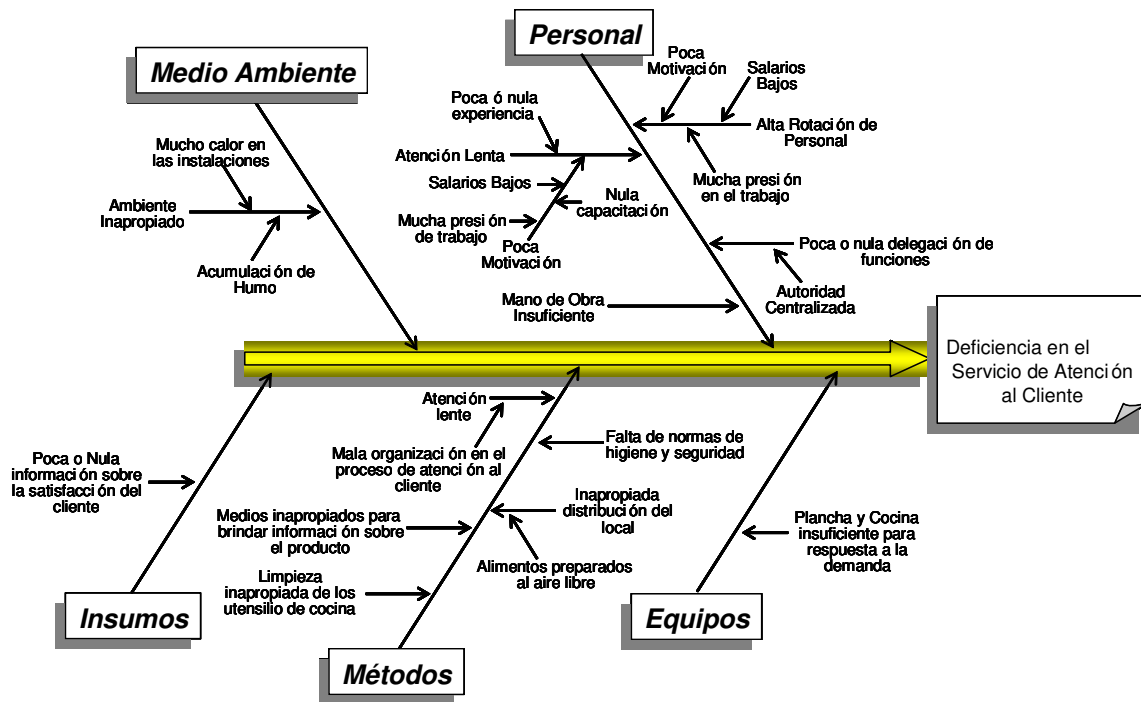
- a. Gerencia debe empezar a delegar poder, que le permita a dar respuesta a todos aquellos problemas que se le presenten.
- b. Mejorar la organización en el proceso de atención al cliente, siguiendo.
- c. Trabajadores mucho mas motivados

En conclusión, Cowboys podrá ser mas eficiente en el de servicio de atención al cliente si cumple con los siguiente objetivos;

- Disminuya la rotación de personal
- Se brinde rapidez de atención al momento de darse una venta.
- Tener un ambiente mas apropiado en las sucursales.
- Poseer suficiente mano de obra.

Herramientas de calidad

11. Diagrama Causa – Efecto.



Análisis de las cinco “M”

Las condiciones que brindan Cowboys en sus instalaciones son inadecuadas ya que ellos no cuentan con sistema de ventilación, lo que genera mas calor en el ambiente, lo cual resulta molesto para los clientes.

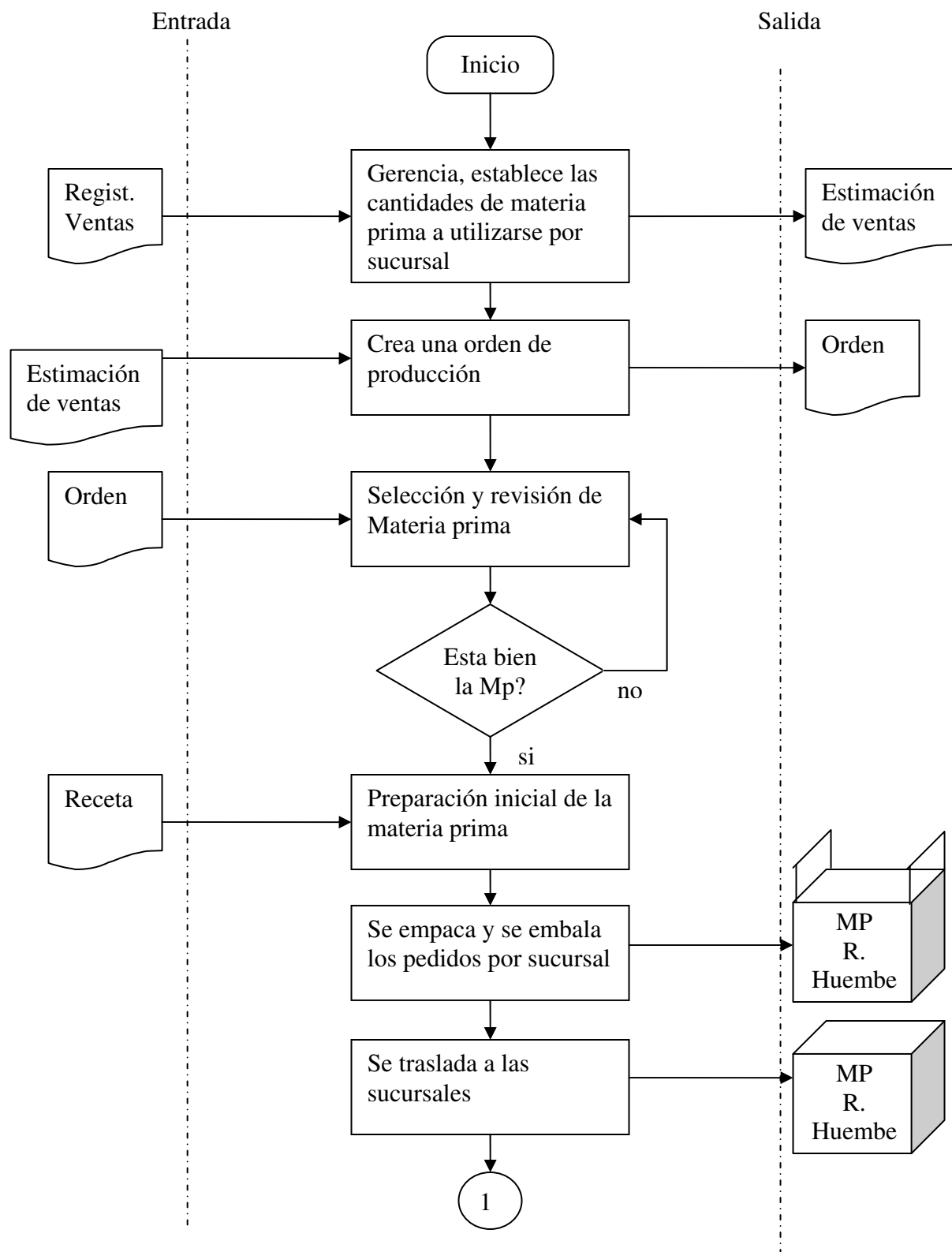
Del personal de Cowboys podemos destacar inconformidades, y esto se debe a que no tienen bien definidas sus funciones, no cuentan con suficiente mano de obra para hacerle frente a la demanda, existe una alta rotación debido a los bajos salarios, la poca motivación por parte de la gerencia y la carga de trabajo que se vuelve rutinaria. Todo lo antes mencionado genera que el personal no sea eficiente brindando un servicio lento.

Otro aspecto a considerar es que Cowboys no existe un monitoreo de la satisfacción del cliente después de la compra, ya que no cuentan con medio de retroalimentación.

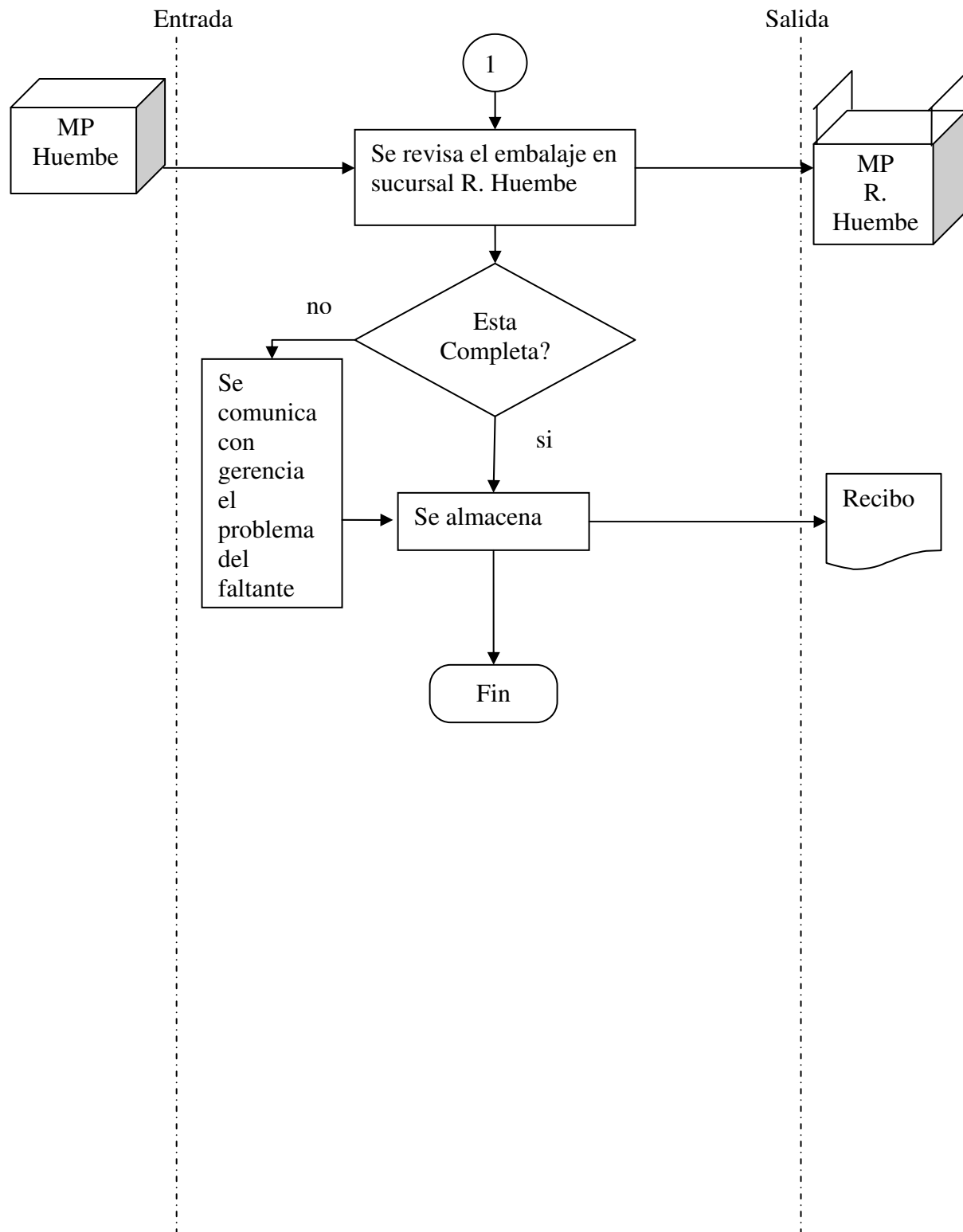
El hecho de preparar los alimentos al aire libre no es del agrado de los consumidores, la inapropiada distribución de planta, la mala organización en el proceso de atención y la falta de higiene, son factores que indican que se esta haciendo mal uso de métodos.

Todos los factores antes mencionados indican que Cowboys tiene deficiencia en el de servicio de atención al cliente.

Cowboys	Procedimiento operacional de trabajo	Códig. cow
		Versión 2



Cowboys	Procedimiento operacional de trabajo	Códigcowop
		Versión 2



La empresa cowboy tiene definido un sistema operacional de distribución y trabajo que facilita la organización, control y revisión desde un punto central donde gerencia toma las decisiones de la empresa.

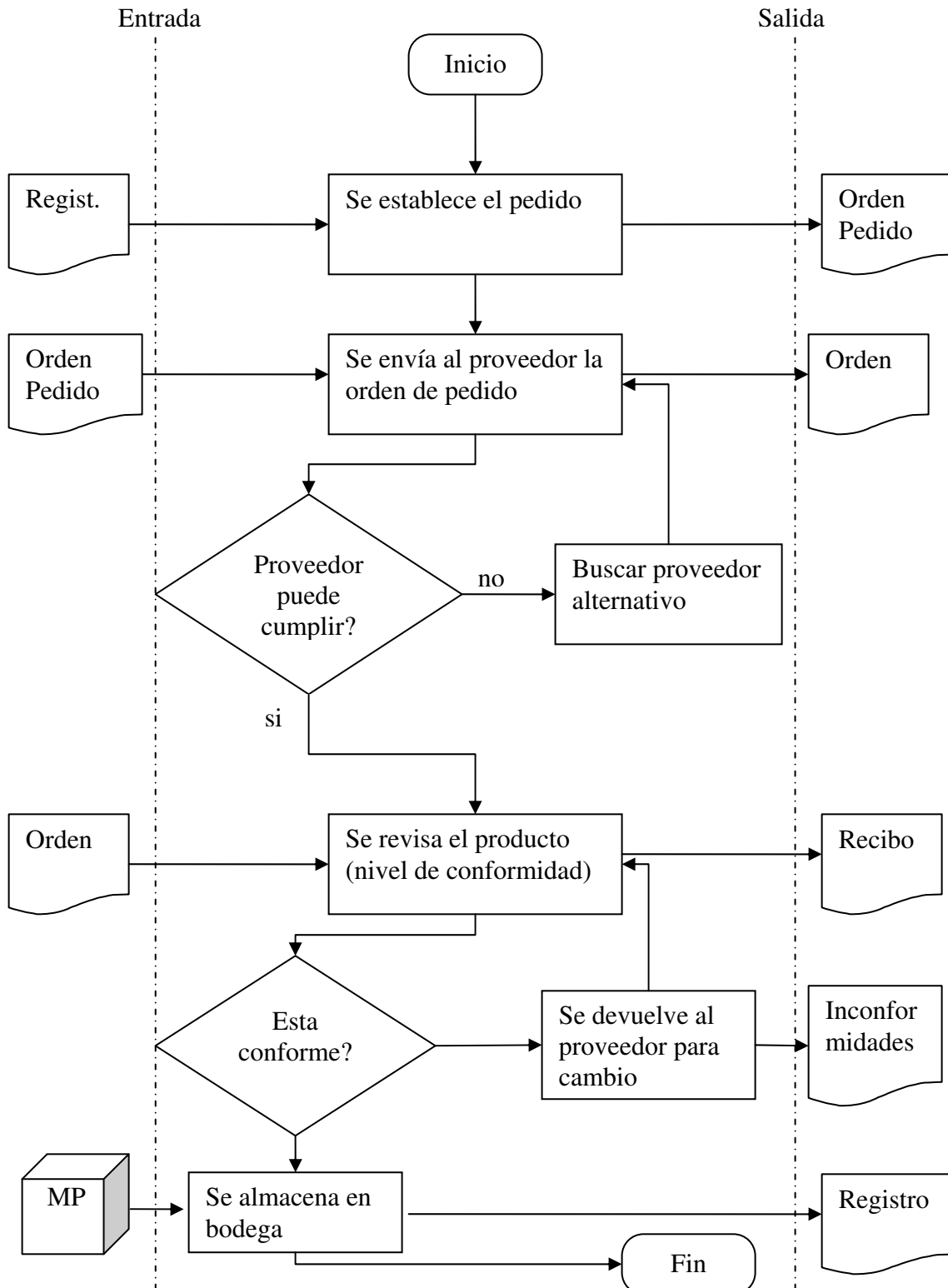
El proceso empieza estimando cuanto es el promedio de venta para ese día para cada sucursal, esto lo hace con la ayuda de los registros de ventas pasados y su propia experiencia, conforme a los cálculos puede crear un pedido que se dirige al departamento de producción.

El departamento de producción quien conoce los elementos de bodega crea una orden de pedido, donde claramente se especifica las cantidades de Materia Prima bruta que se dirigirá hacia cada una de las sucursales, esto incluye carne preparada, cantidades de pan, salsas (Mayonesa, salsa de tomate), vegetales, bebidas, aceite, papas. La orden se crea con el fin tener un marco de revisión para decidir que hacer en caso de faltantes o de materia prima defectuosa. En caso de que falte algo se hace doble revisión para saber cual es la causa, las cuales pueden ser que no haya producto en bodega o bien un error humano. Una vez que esta completo el material se hace el proceso inicial en materia prima (carne) lo cual incluye hacer las masas de carne que están lista ya para asarse en cocina.

Ya lista la carne se embala en un solo paquete por sucursal con todos los elementos antes mencionados y se procede al traslado. Finalmente en los puntos finales se hace una revisión final, que es dirigida por el administrador de la sucursal, si el pedido es correcto se almacena, si el administrador concluye que hay un faltante los comunica a gerencia hace un reporte y lo almacena.

Actualmente este sistema opera a la perfección por lo que no es necesaria una rectificación.

Cowboys	Procedimiento de solicitud de materia prima a los proveedores	Códig. cowpr
		Versión 2



Para realizar el pedido a los proveedores es importante mantener un control constante y evitar de esta manera los atrasos en la producción.

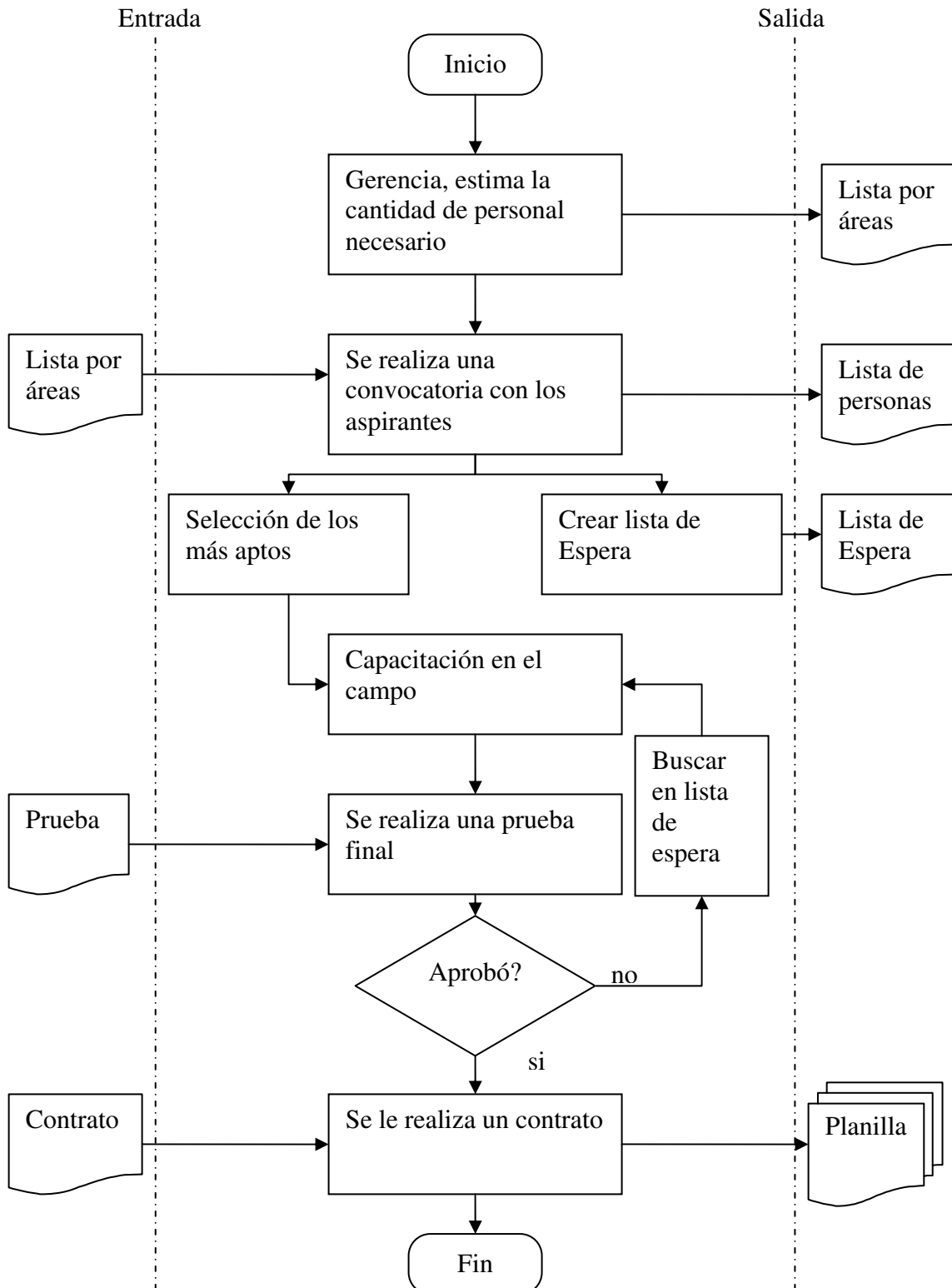
El primer paso es establecer el pedido (en cantidades), esto lo ejecuta gerencia por medio de los registro tanto estadísticos como experiencia que tiene trabajando con dicho proveedor, de aquí nace la orden de pedido.

Dicha orden es dirigida al proveedor, para ser analizada, luego se hace una decisión que es básicamente ver si este proveedor puede cumplir con el pedido, si no puede cumplir inmediatamente se debe buscar un proveedor alternativo que realice el pedido completo o que asuma el faltante del pedido, si el proveedor puede realizar el pedido, se le pide que lo mande para comenzar la inspección.

Si la inspección concluye bien se manda a bodega de no ser este el caso, debe notificarse al proveedor y mandarlo de vuelta para que manden los productos correctos y realizar una nueva inspección.

Este proceso necesita rectificaciones, sin embargo no es conveniente realizar una propuesta ahorita dado que la gerencia se encuentra en un proceso de centralización de los proveedores, es decir, que un solo proveedor le pueda dar la mayor cantidad de productos posible, logrando la simplificación de gestión y papaleo. Una vez que se logre definir los proveedores se podrá hacer contratos y trabajar con el método JIT de gestión.

Cowboys	procedimiento de contratación del personal	Códig. cowco
		Versión 2



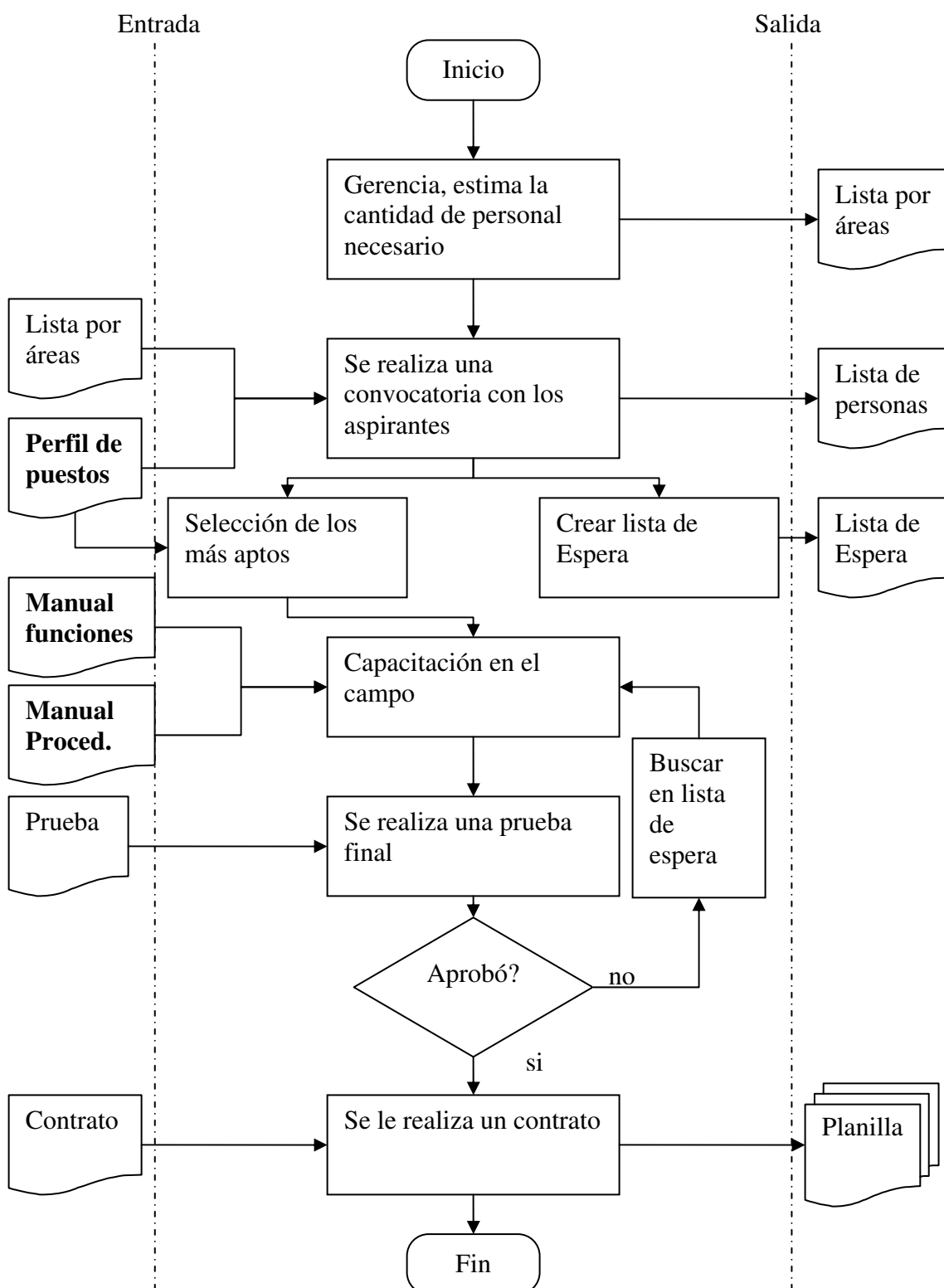
La contratación de personal y la administración del mismo es uno de los puntos más débiles actualmente, es posible diagramar el flujo de contratación para identificar los problemas más relevantes.

El primer paso es identificar los puestos libres que se necesitan para operar, con esto se logra crear una lista que especifica por las áreas la cantidad de personas. Ya con este dato es posible hacer una convocatoria de los aspirantes.

Se hace la selección de los mas aptos, aquellos que no fueron ubicados, pero no fue posible darle una plaza de trabajo son colocados en una lista de espera para ser llamados más adelante. Con el grupo de aptos se comienza el proceso de capacitación en el campo, se le entrena en todas las áreas posibles y al final se le realiza una prueba final que ayudara a decidir si se quedaran permanentes. Si la prueba es aprobada se les contrata, de no ser así se busca en la lista de espera el aspirante más cercano.

Este proceso tiene una serie de errores, que están causando una alta rotación de personal que repercute directamente en la calidad de servicio, a continuación se hizo una propuesta con mejoras.

Cowboys	procedimiento de contratación del personal (Propuesta)	Cód cowco
		Versión 1



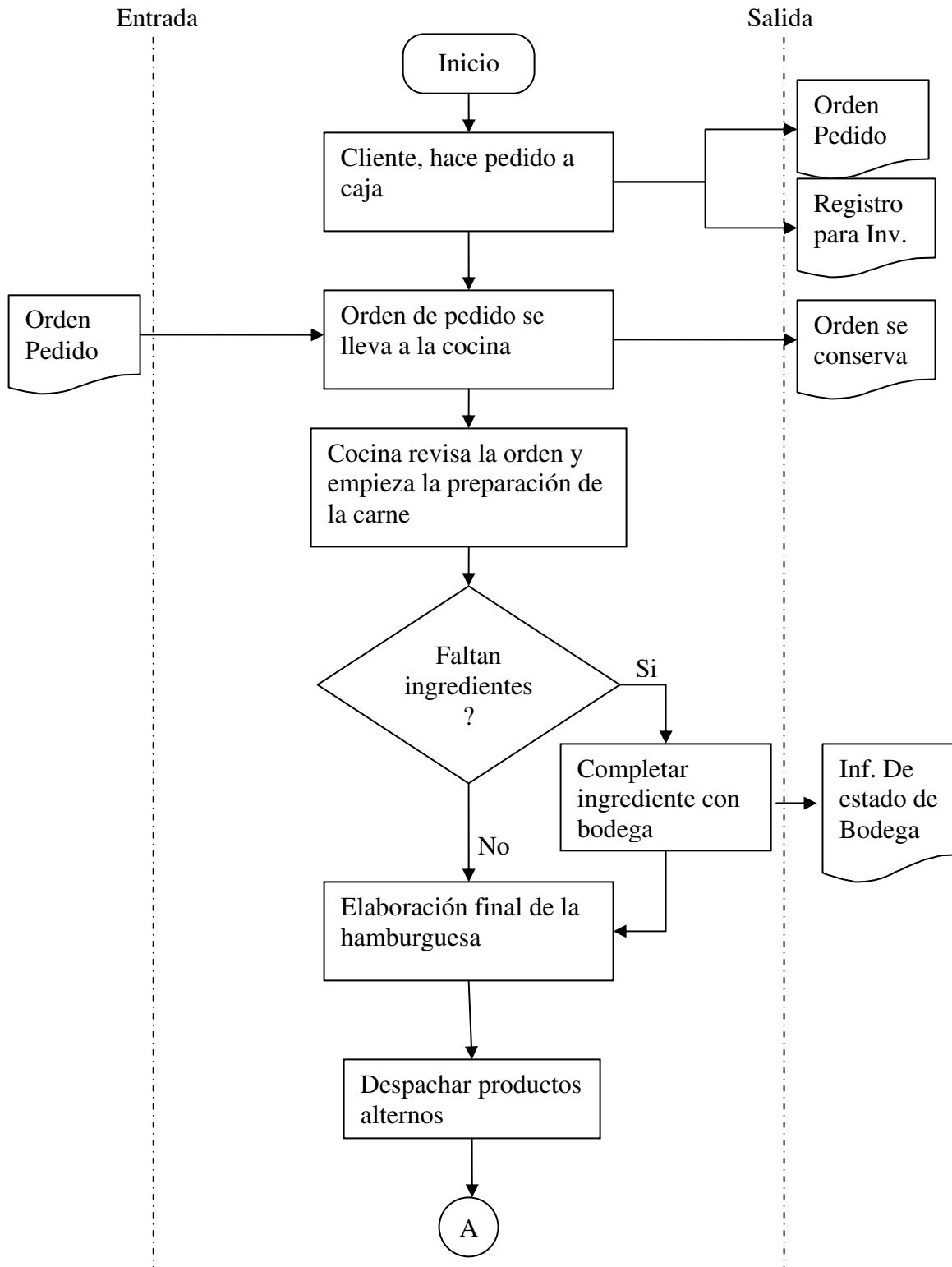
Para corregir los errores de contratación es necesario analizar las estrategias propuestas en el análisis FODA, en dichas estrategias se encuentra la capacitación del personal, los elementos nuevos incluidos en el grafico son los marcados en negrillas.

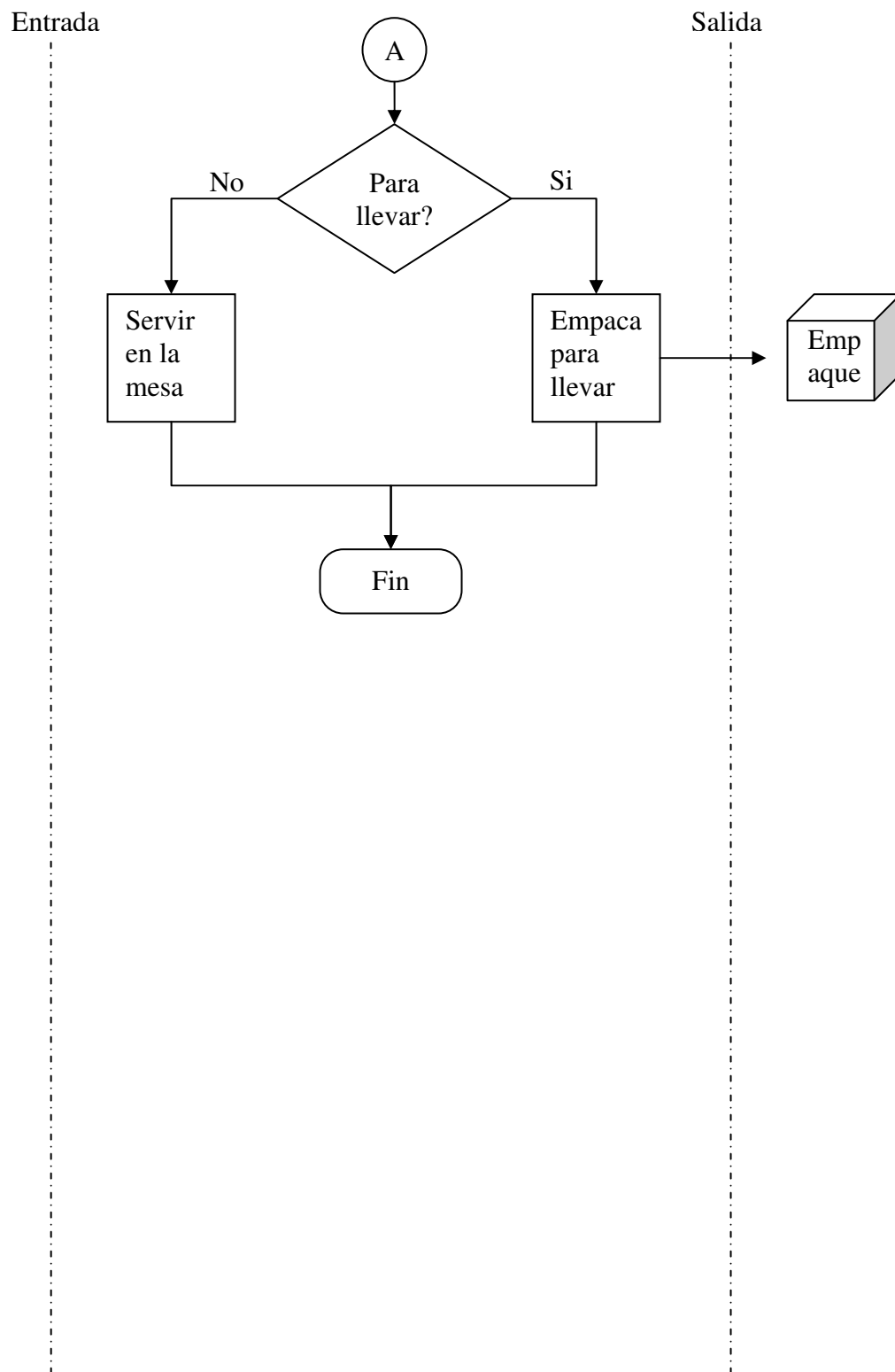
El primer cambio y el más importante es definir los perfiles de los puestos que acortara la cantidad de aspirantes y evitara la mala selección recurrente que han tenido hasta el día de hoy.

Finalmente los documentos más importantes que no existen dentro de la empresa son los manuales de procedimientos y funciones, dado que no existe la capacitación es prácticamente empírica.

Una selección estratégica disminuirá en gran medida en efecto de puerta giratoria que sufre la empresa, y asegurara personal capaz y de confianza, este será el primer paso necesario para que disminuya la burocracia por parte de la gerencia, y empiece a delegar funciones con mayor facilidad.

Cowboys	Procedimiento de despacho y servicio	Cód. cowpr
		Versión 2

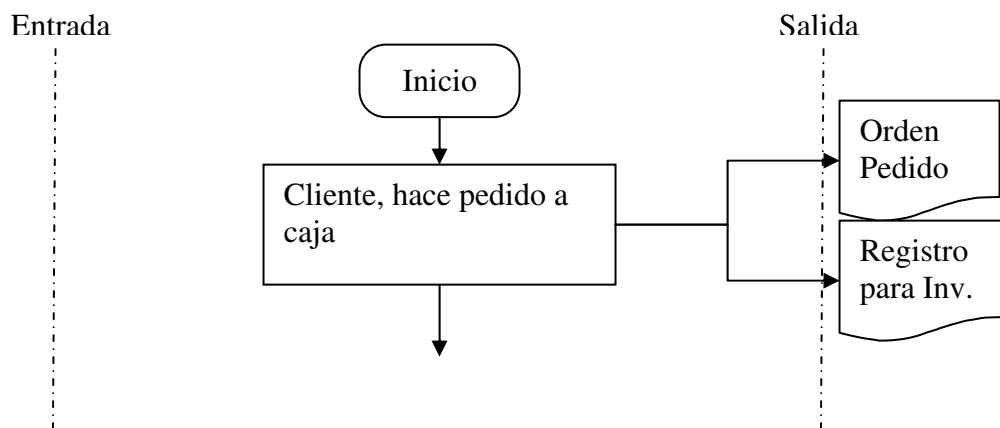




12. Descripción del servicio.

Las técnicas de atención al cliente utilizadas en Cowboys son bastante similares a la de la industria de comida rápida.

Es un autoservicio, que es ejecutado primordialmente por el consumidor, en donde se realiza una cantidad de actividades en diferentes servidores, que van cumpliendo los procesos de atención al cliente. La primera etapa, es el proceso de facturación del producto que se desea consumir el cliente, este debe escoger entre la gama de productos que se presentan en el menú, evaluar el precio acorde a sus necesidades y posibilidades para tomar una decisión. En caja será atendido por un trabajador, este debe recibir al cliente en el local, brindar información del producto con sus precios y facturar lo elegido por el consumidor, finalmente este indicara el siguiente paso que debe tomarse para continuar con el proceso de atención al cliente.



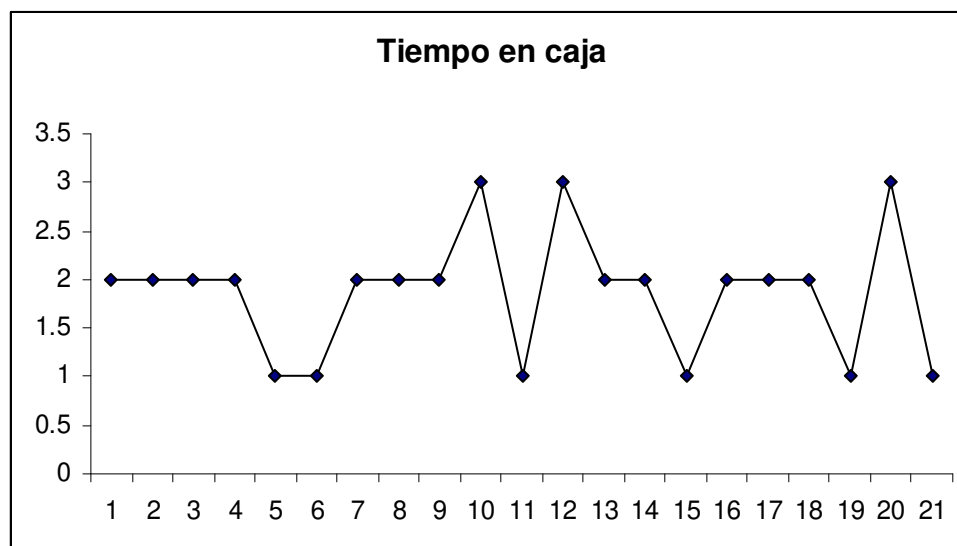
En Cowboys fue necesario medir los tiempos que tardan en el proceso de atención al cliente, como lo es el tiempo que tarda en facturar un cliente en caja, lo que debe esperar en ser atendido en cocina y por ultimo el tiempo que se

toman en despachar una orden, ha continuación las de mediciones en caja (Tabla No. 1)

12.1 Tiempos en caja.

Cant.	Tiempo caja		Total(min)	Acumulado		
	Inicio	Fin				
1	644	646	2	2	5%	5%
2	646	648	2	4	5%	10%
3	648	650	2	6	5%	15%
4	650	652	2	8	5%	21%
5	652	653	1	9	3%	23%
6	655	656	1	10	3%	26%
7	656	658	2	12	5%	31%
8	658	700	2	14	5%	36%
9	705	707	2	16	5%	41%
10	727	730	3	19	8%	49%
11	730	731	1	20	3%	51%
12	732	735	3	23	8%	59%
13	740	742	2	25	5%	64%
14	742	744	2	27	5%	69%
15	744	745	1	28	3%	72%
16	746	748	2	30	5%	77%
17	748	750	2	32	5%	82%
18	750	752	2	34	5%	87%
19	752	753	1	35	3%	90%
20	753	756	3	38	8%	97%
21	802	803	1	39	3%	100%
Total			39			
Media			1.857142857			

En la tabla anterior se tiene una muestra de veintiuno clientes con su respectivos tiempos, como resultado de este estudio se tiene que un cliente tarda dos minutos en promedio en facturar su orden.



La grafica anterior muestra el comportamiento de los tiempos con respecto al número de clientes y es notorio que la mayoría de los tiempos oscilan en dos minutos.

Los datos generales de las mediciones realizadas en Cowboys se encuentran a continuación (Tabla No. 2);

	No. cliente	T. espera inicial	Cantidad Hamburguesa				Total (Hamb)	Tiempo inicial	Tiempo Final
			Sencilla	Doble	Triple	Cuadruple			
1	69	00:00:00		2			2	00:01:38	00:03:36
2	70	00:00:00		1			1	00:00:00	00:03:38
3	71	00:01:23		1			1	00:03:12	00:04:00
4	72	00:02:28		1			1	00:04:30	00:08:50
5	73	00:00:00		1			1	00:00:00	00:02:31
6	74	00:07:08		1			1	00:08:35	00:10:34
7	75	00:11:19		1			1	00:12:22	00:13:39
8	76	00:00:00		1			1	00:00:17	00:02:12
9	77	00:01:17	1				1	00:02:12	00:03:51
10	78	00:00:00		1			1	00:00:00	00:01:31
11	79	00:01:33	1	1			2	00:01:33	00:04:07
12	80	00:02:10	3				3	00:03:02	00:06:30
13	81	00:05:40	2				2	00:05:40	00:11:00
14	82	00:06:10	1				1	00:06:10	00:09:30
15	83	00:11:55			5		5	00:13:40	00:34:42
16	84	00:03:23		2			2	00:03:46	00:17:40
17	85	00:04:45		2			2	00:07:32	00:13:28
18	86	00:05:40		2			2	00:07:38	00:16:19
19	87	00:00:00			4		4		00:16:00
20	88	00:00:00		2			2	00:02:51	00:03:50
21	89	00:00:00		1			1	00:00:13	00:01:53
22	90	00:02:15	1				1	00:02:15	00:06:46
23	91	00:05:38	1	1			2	00:07:15	00:16:19
24	92	00:07:29		3		1	4	00:10:59	00:23:21
25	93	00:10:39	1	2			3	00:11:25	00:16:41
Total			11	26	9	1	47		
%			23.4%	55.3%	19.1%	2.1%	100.0%		

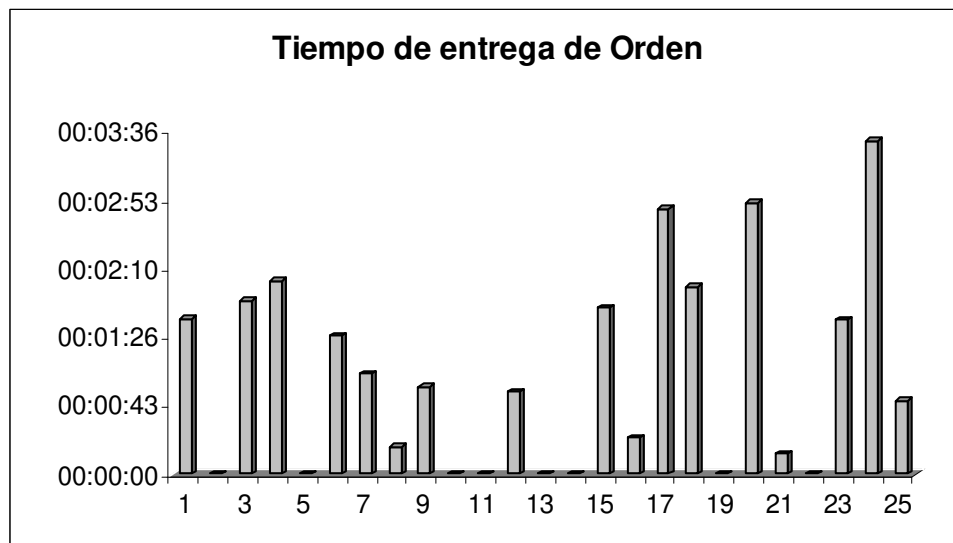
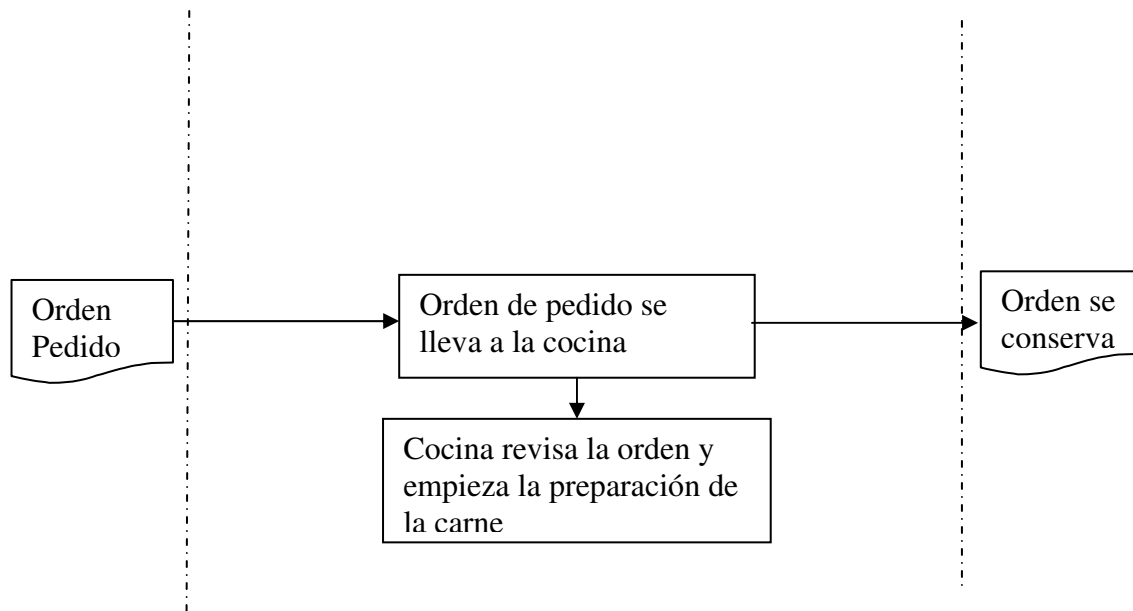
Con el total de las mediciones de tiempos, ahora es posible obtener tiempos recopilados, los cuales se encuentran en cada una de las columnas del siguiente cuadro (Tabla No. 3);

12.2 Tiempos de servicio.

Sub. Grupo	T. espera ante de ser atendido en cocina	T. que tarda cocina en despachar una orden	Tiempo total que tarda un cliente en ser atendido
1	00:01:38	00:01:58	00:05:06
2	00:00:00	00:03:38	00:05:08
3	00:01:49	00:00:48	00:04:07
4	00:02:02	00:04:20	00:07:52
5	00:00:00	00:02:31	00:04:01
6	00:01:27	00:01:59	00:04:56
7	00:01:03	00:01:17	00:04:20
8	00:00:17	00:01:55	00:04:12
9	00:00:55	00:01:39	00:04:34
10	00:00:00	00:01:31	00:03:01
11	00:00:00	00:02:34	00:04:04
12	00:00:52	00:03:28	00:06:20
13	00:00:00	00:05:20	00:07:20
14	00:00:00	00:03:20	00:05:20
15	00:01:45	00:21:02	00:24:47
16	00:00:23	00:13:54	00:16:17
17	00:02:47	00:05:56	00:10:43
18	00:01:58	00:08:41	00:12:39
19	00:00:00	00:16:00	00:18:00
20	00:02:51	00:00:59	00:05:50
21	00:00:13	00:01:40	00:03:53
22	00:00:00	00:04:31	00:06:31
23	00:01:37	00:09:04	00:12:41
24	00:03:30	00:12:22	00:17:52
25	00:00:46	00:05:16	00:08:02
Total	00:25:53	02:15:43	03:27:36
Media	00:01:02	00:05:26	00:08:18

Continuando con el procedimiento del servicio, un segundo proceso identificado es cuando el cajero le entrega al cliente una factura con una numeración para que este se la entregue a cocina, la cual esta ubicada en la entrada del local, ahí debe esperar a que lo llamen por su numero si es para llevar, si en dado caso es para consumir dentro se lo servirán al momento de estar listo la orden.

La grafica siguiente muestra el flujo de entrega de la factura al área de cocina.



Así como el tiempo que tarda un cliente en caja tan bien es posible conocer el tiempo que tarda cocina en tomar su orden el cual esta dado en un promedio de 1 minuto con dos segundos.

Un tercer proceso, es la atención en el proceso de cocina, aquí se persigue la pronta elaboración y entrega del producto, donde el tiempo de espera del cliente sea mínimo y cumpla con las especificaciones técnicas de la receta que asegure

la calidad del sabor. El cliente llevara su orden de compra para ser entregada al trabajador encargado de realizar dicho pedido, este determinara los materiales que se necesitara para realizarlos, en caso de que haga falta algún insumo lo obtendrá de la bodega de la sucursal, para dar inicio a la actividad principal de preparación en cocina del producto.

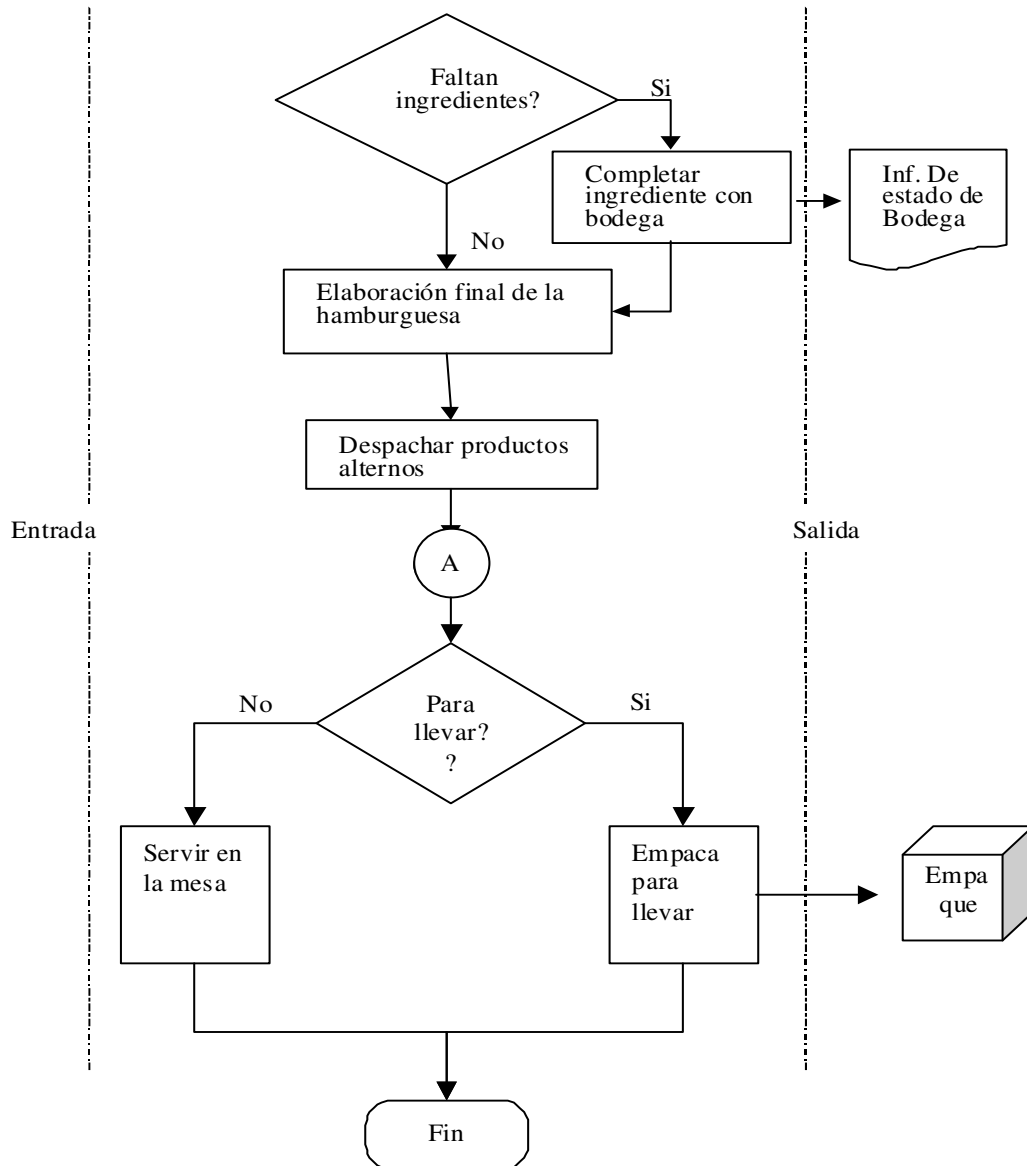
La política de la empresa establece que la cocina debe estar ubicada afuera de las instalaciones de la sucursal, a la vista de los clientes, por lo tanto al cocinero se le exige que cumpla con las rígidas norma de higiene dado que será evaluado directamente por el cliente, la aplicación de esta normas de manera correcta se refleja directamente en la calidad del producto y en la percepción que el cliente tendrá del servicio. Para esto no debe tomar mas de 12 minutos (el promedio de compra es de 3 hamburguesas por cliente y equivale a 4 minutos por hamburguesa), en pedidos más grandes se debe ejecutar por dos cocineros y reducir el tiempo de espera.

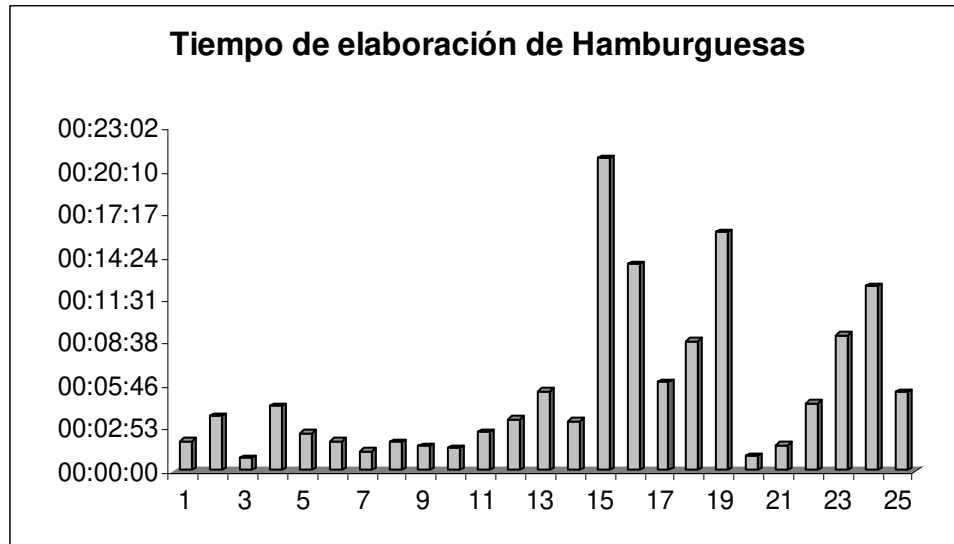
En este proceso radica el éxito de la empresa, la aplicación exacta de estos procedimientos soportara la atención al cliente final y de la opinión que estos emitan dependerá el éxito futuro de Cowboys ante la competencia.

Un cuarto proceso, es la atención en la mesa, este servicio es opcional dado a que cliente puede elegir si desea quedarse a consumir su pedido en la instalación o bien puede solicitar que sea empacado para poder llevárselo. Este proceso involucra al ultimo trabajador de la sucursal que es el mesero, el debe esperar que el pedido del cliente se prepare en cocina y se le lleve a la mesa al cliente. El tiempo para ejecutar este proceso dependerá totalmente del pedido, sin embargo no puede exceder los 10 minutos.

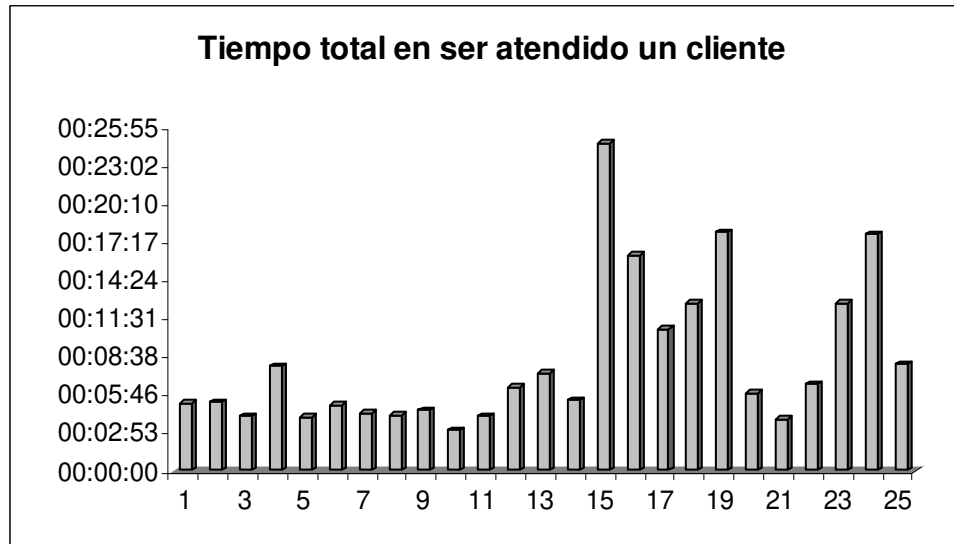
Al sumar de los tres procesos tiene una suma total promedio, cuando el sistema trabaja en su tiempo óptimo, es de 15 minutos máximo, este tiempo es promedio

a la competencia, solamente empresas de fama internacional pueden disminuir este tiempo hasta por debajo de 10 minutos.





El Tiempo que cocina tarda en atender una orden de hamburguesa Cowboys esta dado en cinco minutos veintiséis segundos como promedio, pero esto sucede cuando los pedidos en su mayoría son en pequeñas cantidades , porque de lo contrario existe un alto grado de sensibilidad en el tiempo como podemos apreciar en el punto 15 del eje X de la grafica donde los minutos excedió los veinte minutos cuando se despacharon 5 hamburguesa triple, y en el punto 19 se pidieron cuatro triples y en punto 23 fueron dos dobles pero es aquí donde el sistema empieza a tener problemas debido a las grandes cantidades que se demandan, lo que da lugar a que los tiempos de servicio se disparen y no puedan dar respuesta en tiempo y forma al momento de darse este tipo de acontecimientos.



En total un cliente es atendido desde que factura hasta el momento que se le entrega su producto en mano en ocho minutos dieciocho segundos como promedio, lo cual esta dentro de las especificaciones de los cliente (5 a 10 min.).

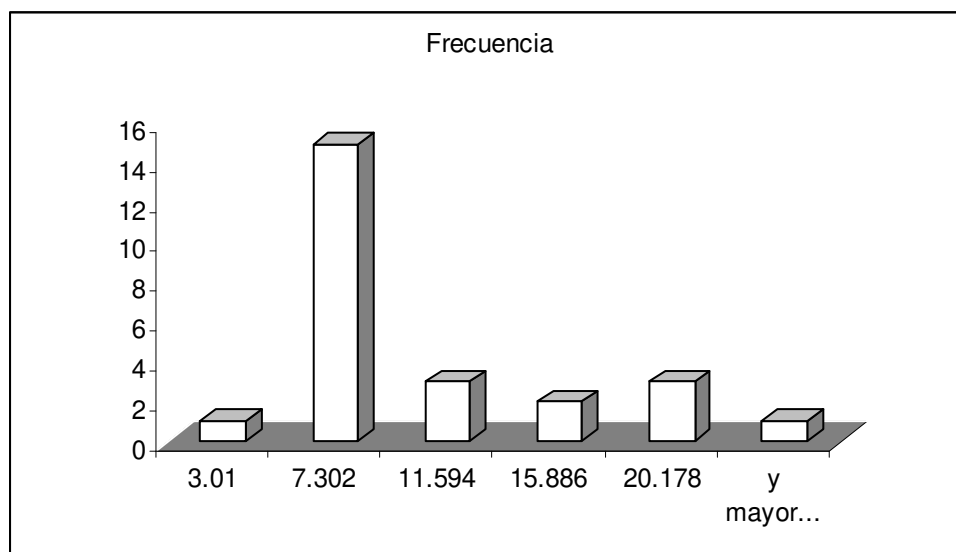
Esto podrá ser controlado en momentos que se mantenga una frecuencia regular de los clientes, pero uno de los fuertes de Cowboys es su alta demanda de hamburguesa debido a precio y volumen de este producto, lo cual seguirá complicando el desempeño de los trabajadores en momentos de saturación como lo puede ser los viernes, sábado, domingo, ya que los tiempos se dispararan y esto ocasionaría una perdida considerable de los clientes en un futuro.

Algo que debe tener en cuenta la alta Gerencia de Cowboys es la implementación de nuevas estrategia para minimizar riesgos de perder clientes.

12.3 Histograma.

Para comprender mejor el sistema hacemos uso de esta herramienta, ya que nos permite tomar datos variables tales como el tiempo de servicio. Los tiempos ha considerar para la construcción de un histograma fueron tomados de la tabla de los tiempos de servicio (Tabla No. 3, columna tiempos totales), su clase y frecuencia se muestran en el cuadro siguiente;

Tiempo de atención al cliente	
<i>Clase(min*seg)</i>	<i>Frecuencia</i>
3.01	1
7.302	15
11.594	3
15.886	2
20.178	3
y mayor...	1



Lo que podemos apreciar en este grafico de frecuencia, es el hecho en que los tiempos de atención se concentran mas en la clase que va de tres a siete minutos, siendo este rango de mucha importancia para la empresa ya que la mayoría de los clientes quiere ser atendido entre cinco a diez minutos y se estaría cumpliendo con este tipo de meta.

Pero no debemos olvidar que Cowboys es sensible a fuertes demandas de hamburguesa por no tener la capacidad en equipos y personal, y si nos fijamos bien en la grafica hay tiempos mas altos con frecuencia considerables que andan de quince minutos a mas y es de lo que se debe cuidar, y atacar a su vez para nivelar los tiempos lo mas que se pueda.

13. Grafico de Control.

Cowboys es una empresa que se caracteriza por elaborar hamburguesa y ofrecer el servicio de la misma. Para poder realizar una grafica de control se considero medir atributos del producto, y el análisis siguiente estará enfocado a la no conformidad del pan de hamburguesa (materia prima) aplicando el método “P”, con la intención de verificar si existe problemas con a materia prima.

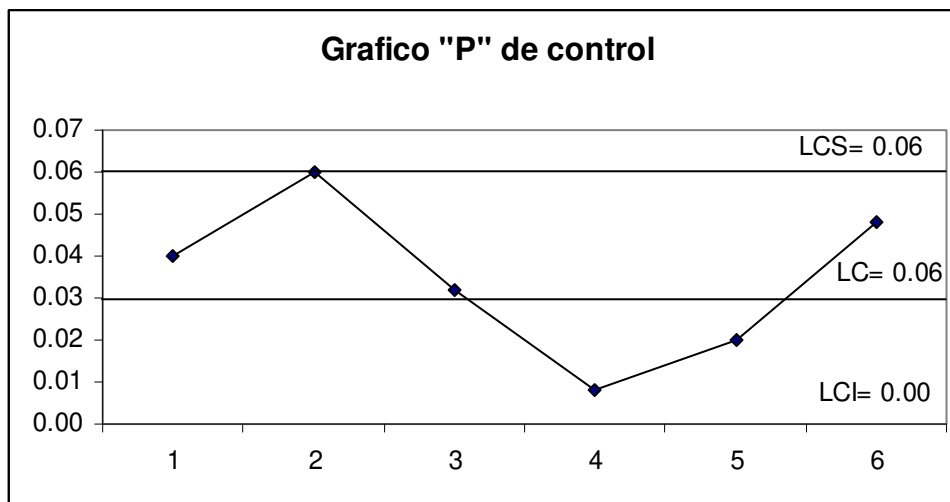
Se verifico que al momento de recibir la materia prima (pan) en Cowboys, se presentaban no conformidades por las que se añadieron los datos a una hoja de inspección y se detallo lo siguiente;

No. De Subgrup	Cantidad Inspeccionada	Cant. De no conformidades(np)	Proporción de no Conformidades (p)
1	250	10	0.04
2	250	15	0.06
3	250	8	0.03
4	250	2	0.01
5	250	5	0.02
6	250	12	0.05
Totales	1500	52	0.21
	LCS	LC	LCI
	0.06	0.03	0

Con Los datos que muestra la tabla podemos detectar que existió no conformidades en el pan y que sus posibles causas se tienen que averiguar.

Causas (suposición):

- No se le realizaron las inspecciones debidas al momento de recibir el pan de hamburguesa.
- Sufrieron alteraciones al momento de trasladarse de la central a Roberto Huembe.
- Mucho tiempo en bodega.
- Empaque defectuoso de pan por parte del proveedor.



El grafico "P" nos refleja que en un 50% de los datos están por encima de la media hasta encontrarse el punto en los límites superiores, es por ello que debe empezar a analizar las posibles causas y realizar un nuevo cálculo para comparar si hubo una disminución de variabilidad en los datos.

14. Diagrama de Afinidad

Cowboys

Tópico: “Ofrecer una eficiente calidad del servicio de atención al cliente”

Lluvia de ideas: *metodología enfocada en soluciones.*

- Disponer de suficiente mano de obra.
- Elaborar manual de funciones.
- Aprovechar los medios de información para informar sobre el producto.
- Crear normas de seguridad e higiene.
- Desarrollar y aprovechar la experiencia del personal en atención al cliente.
- Crear un ambiente apropiado para que el cliente se sienta bien.
- Delegar autoridad.
- Capacitar al personal.
- Disminuir la presión laboral.
- Remunerar al trabajador de acuerdo al valor de su función y de la intensidad de trabajo.

- Crear condiciones para tener la capacidad de resolver los problemas eficientemente.
- Mejorar la organización de los procesos de atención al cliente.
- Motivar al personal.
- Disminuir la rotación de personal.
- Reducir el tiempo empleado para despachar a un cliente.
- Mostrar respeto y educación al tratar al cliente.

Identificación de actores:

- Gerencia general
- Gerencia local.
- Personal.

Nota: el cliente no se considera un actor dentro de la estrategia de mejora de la calidad, debido a que este constituye el objeto de referencia en el cumplimiento de necesidades y requerimientos.

**DIAGRAMA DE AFINIDAD
COWBOYS****Gerencia General**

- Elaborar manual de funciones.
- Aprovechar los medios de información para promocionar el producto.
- Crear normas de seguridad e higiene.
- Delegar autoridad.
- Capacitar al personal en los cambios y medidas adoptadas.
- Remunerar al trabajador de acuerdo al valor de su función y de la intensidad de trabajo.
- Disminuir la rotación de personal.

Gerencia Local

- Disponer de suficiente mano de obra.
- Desarrollar y aprovechar la experiencia del personal en atención al cliente.
- Disminuir la presión laboral.
- Crear condiciones para tener la capacidad de resolver los problemas eficientemente.
- Motivar al personal.
- Mejorar la organización de los procesos de atención al cliente.

Personal

- Crear un ambiente apropiado para que el cliente se sienta bien.
- Reducir el tiempo empleado para despachar a un cliente.
- Mostrar respeto y educación al tratar al cliente.

14.1 Análisis

El diagrama de afinidad nos demuestra que la mayoría de las alternativas recae en la responsabilidad y gestión del gerente general y del gerente local o de sucursal, dentro de esta relación podemos mencionar que el gerente local tiene una alta responsabilidad en la solución de los problemas cotidianos, sin embargo depende del nivel de autoridad y confianza que se le brinde por parte de la gerencia general. El diagrama de afinidad señala claramente la necesidad de delegación de autoridad, lo cual es una alternativa o idea plasmada dentro de las responsabilidades del gerente general. Esta idea es la mas importante, a como podemos apreciar, debido a que permite el desarrollo de otras alternativas bajo la responsabilidad del gerente local y del trabajador promedio de Cowboys.

Objetivamente se ha plasmado dentro de los diferentes diagramas de análisis que hemos elaborado, la problemática de la delegación de autoridad, identificada como una causa que genera efectos que constituyen el problema principal de Cowboys, objeto de nuestro estudio y nuevamente por medio de esta herramienta se asienta de manera contundente la importancia que conlleva la delegación de autoridad. El diagrama de afinidad nos ilustra en una diferenciación entre las ideas o alternativas de solución para ofrecer una eficiente calidad del servicio, las alternativas de corto y mediano plazo y las alternativas de largo plazo. Claramente podemos observar que las alternativas de largo plazo se encuentran relacionadas con el gerente general y las alternativas de corto y medio plazo están afines al gerente local y al trabajador promedio de la empresa, como actor operativo.

En resumen el diagrama de afinidad asienta la importancia de la delegación de autoridad como elemento solución del problema principal, divide o clasifica las alternativas por actor dentro del sistema, e ilustra la clara división de las ideas o

alternativas de solución por su desarrollo en el tiempo en corto, mediano y largo plazo.

15. Diagrama Matricial

Cowboys

Tipos de factores:

- Actores.
- Problemas.

Tipo de diagrama: Matriz tipo “L”

		ACTORES		
PROBLEMAS		<i>Gerente general</i>	<i>Gerente local</i>	<i>Personal</i>
	Falta de motivación del personal	◎	○	△
	Mala organización en el proceso de atención al cliente.	○	◎	
	Servicio lento	△	◎	○
	Ambiente inapropiado	○	◎	
	Alta rotación del personal	◎	○	
	Incapacidad de dar respuesta a los problemas de manera eficiente	◎	○	△

--	--	--	--	--

Intensidad	Simbología
<i>Relación muy Fuerte</i>	⊙
<i>Relación Fuerte</i>	○
<i>Relación Débil.</i>	△
<i>Relación inexistente</i>	

15.1 Análisis

El diagrama matricial que se muestra en la figura anterior se basa en el modelo L, el cual esta compuesto a como se puede apreciar de dos elementos; problemas y actores. Al unir estos dos elementos nos damos cuenta de la relación que tienen los problemas con los actores que existen dentro de Cowboys y que se abordaron en el diagrama de afinidad.

El gerente general dentro de este diagrama posee niveles de afinidad muy fuerte con los problemas: falta de motivación, alta rotación de personal e incapacidad de dar respuesta a los problemas de manera eficiente; por otro lado la relación que existe entre estos mismos problemas y el actor “gerente local” es de intensidad fuerte, es decir que el gerente general tiene una alta responsabilidad con la solución de la problemática, pero el gerente local también tiene una responsabilidad para con los mismos.

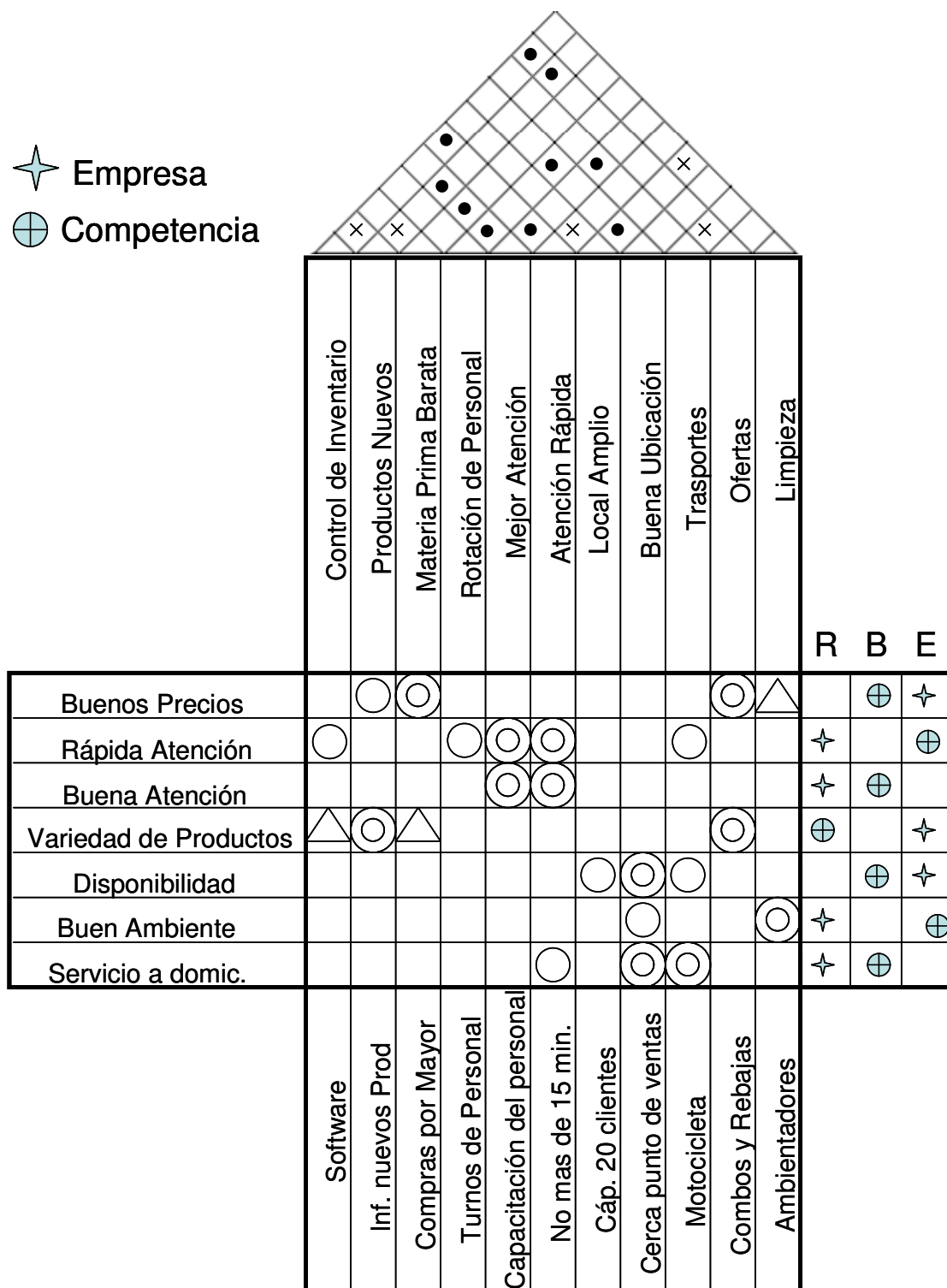
Debido a esta interrelación de actores y problemas se deduce que la solución de los problemas mas sentidos se debe de enfocar de manera integral, tomando en cuenta a todos los elementos que componen el sistema ya que a como nos demuestra este diagrama matricial un problema tiene relación con diferentes actores y un actor tiene relación con diferentes problemas, aunque con distinto nivel de intensidad.

En el diagrama de Pareto podemos observar que el problema principal identificado por los clientes de Cowboys es la lentitud en la atención al cliente, problema abordado en el diagrama matricial, en consecuencia se debe de trazar un curso de acción, o un modelo de gestión de calidad enfocado a establecer, mantener y mejorar la calidad en la atención al cliente. En este problema de la lentitud, el curso de acción puede partir de la identificación de los actores involucrados en la problemática específica planteada, e identificar la intensidad de la relación que se tiene, según el diagrama matricial se puede entender que el gerente local o de sucursal, junto al empleado promedio de la empresa, tienen la mayor responsabilidad o participación dentro del sistema solución, sin embargo es en este punto en donde el análisis realizado en otros diagramas nos demuestra que además de existir muchos actores involucrados en un problema, hay muchas causas y efectos enlazados que nos demuestran que no es suficiente decir que un problema se resuelve por medio de un curso de acción que involucre a los actores mas directos, sino que también a los actores indirectos que por medio de otras causas poseen una intensidad determinada en su relación con los problemas o la problemática.

En resumen el diagrama matricial nos demuestra que en Cowboys existen problemas que se encuentra ligados en alguna medida a los actores, sin embargo esta relación que pudiera servir como base para la planeación de la calidad o la gestión de la calidad, no es suficiente si no hasta que se toma en cuenta las diferentes enfoques de análisis representados en los distintas herramientas.

16. Casa de la Calidad

✦ Empresa
⊕ Competencia



Haciendo uso de los puntos aportados en las encuestas en donde los clientes expresaban los que se esperaba de un servicio en un restaurante de comida rápida se logro agrupar y determinar los conceptos de mayor relevancia.

Conforme a esto se definieron estrategias que den respuestas a estas inquietudes. Los conceptos que cobraron mayor relevancia por la importancia que le dan los clientes para este tipo de negocio, fueron los buenos precios y la rápida atención, los buenos precios se refieren a que deben de ser accesibles a todo publico, este es uno de los puntos más fuertes en Cowboys la diferencia de precios entre la competencia nacional oscila entre los 8-12 córdobas por unidad y la diferencia entre las franquicias internacionales alcanza entre 70-90 córdobas por unidad.

Por otro lado la atención rápida es el punto más débil de Cowboys, lo cual lo coloca como uno de los peores restaurantes de comida rapada en Nicaragua.

Es por ello que el planteamiento de las estrategias ayudan a dar respuesta a esto problemas, las estrategias que cobran mayor importancia es mejorar la atención en calidad y rapidez, por tanto las estrategias seleccionada en orden de relevancia son:

- Capacitación de Personal
- Con esta estrategia implantada el tiempo de atención baja en gran cantidad
- Las ofertas y rebajas a los clientes
- Rotación de personal por turnos de trabajo

Las restantes de estrategia es irrelevante el orden en que sean implementada y además son las que tiene menos impactos con respecto a las demás estrategias de implementación.

Finalmente, el último análisis que refleja la casa de la calidad es ña comparación directa con la competencia as cercano respecto a los conceptos tratados y evaluados que nacen de la encuesta.

Fácilmente se puede notar que la competencia es superior, solamente sacamos ventaja en precio y disponibilidad, por la única razón que cuenta con mayor cantidad de sucursales, sin embargo esto no es necesariamente una fortaleza dado que hoy en día a complicado aun más la actividad operativa, dejando vulnerable a la empresa. La mayor causa de esta vulnerabilidad es que los locales no le pertenecen a la empresa y están a merced de que sean expulsados de esto locales en cualquier momento.

Sistema de Gestion de la Calidad

17. Introducción

El sistema de gestión de la calidad comprende todos los elementos que involucran la administración, control y operación de la calidad dentro de la empresa Cowboys, dando lugar a la mejora continua que es el arma principal de las empresas para seguir compitiendo en el mercado nacional.

Con la aplicación de este sistema lograremos las mejoras de la atención al cliente y conformar estrategias que den respuestas a las necesidades de servicios logrando converger las expectativas del cliente con sus exigencias y especificaciones, manteniendo precios competitivos que generen utilidades.

Lograr ventajas competitivas que den una posición fuerte en el mercado, obligando a la competencia a ceder espacio entre los clientes nacionales, sin necesidad de grandes inversiones de capital.

El sistema sigue como propósito aminorar los problemas organizacionales por medio de propuestas de fácil aplicación, pero que den respuesta inmediata a la clara descoordinación de actividades, formar una imagen de calidad que se reconozca en el mercado y aumentar la producción, el cual será un efecto producido por la alineación de la calidad dentro del personal en el área atención al cliente.

La meta organizacional es lograr la armonía de la empresa y estandarizar los procesos de atención al cliente, logrando inculcar la filosofía de calidad dentro del personal para que se sientan comprometidos con la ejecución de su trabajo y contento de aportar elementos importantes que conlleven el crecimiento de la empresa y por ende el reconocimiento de un trabajo bien hecho.

El manual vela por los intereses de la empresa, cuya política principal es el crecimiento continuo, para llegar cada vez más cerca al cliente y abarcar los

puntos de mas afluencias en Managua, dando respuesta a las necesidades de consumo de comida rápida en el día a día.

Con esto vamos creando expectativas del cliente en cuanto a nuestra calidad de productos, la accesibilidad de los puntos de ventas y finalmente los precios bajos que están debajo de la competencia nacional.

Los beneficios obtenidos de este manual superan en gran medida los costos que deben pagar o bien los riesgos que deben correr, básicamente el manual es la solución a los problemas actuales y el encaminamiento hacia una nueva etapa de madurez en la gestión del servicio enfocado en la atención al cliente.

Este se lograra por medio de la implementación de manuales de funciones y procedimientos, propuestas de retroalimentación de información para mantener la mejoría constante y finalmente propuestas de mejoras de la imagen, esto se refiere a mantener un estándar en cuanto a nivel de servicio, niveles de cordialidad y presentación personal de los miembros de la familia Cowboys.

18. Alcance y campo de aplicación

Establecer una organización enfocada en la calidad de la atención al cliente. Con la creación de los manuales de funciones se establece una división del trabajo clara y necesaria para el funcionamiento de la empresa, es por eso que uno de los alcances de la propuesta del sistema de gestión de la calidad es establecer una organización enfocada en calidad, partiendo de la buena distribución de las funciones. El establecimiento y separación de los deberes ayuda a establecer un buen desempeño de los trabajadores en el quehacer diario; disminuye la carga de trabajo, mejora las relaciones interpersonales, permite la identificación de responsabilidades, la evaluación e inspección del personal, la pérdida de tiempo y además aumenta la capacidad de la empresa para dar respuesta a los problemas de manera eficiente.

El proceso lento y la incapacidad de dar respuesta de forma eficiente constituyen dos problemas identificados en dos herramientas de enfoques diferentes pero importantes para establecer la propuesta de gestión de la calidad. El proceso atención al cliente, según los mismos clientes, es considerado lento, esto lo podemos observar en el diagrama de Pareto, el cual refleja los problemas mas sentidos desde el punto de vista del cliente externo. La incapacidad de dar respuesta a los problemas de forma eficiente, constituye una causa del problema principal y nace del análisis propio de la calidad de Cowboys, enfocado en el desempeño del cliente interno y de la administración de la empresa. Ambos aspectos de la problemática están vinculados al nivel de fortaleza que existe en la organización, y destacan la importancia que tienen para mejorar la calidad en la atención del cliente.

Considerando estos aspectos mencionados anteriormente podemos decir que el manual de funciones es muy importante para fortalecer la organización enfocada en la calidad de atención al cliente y es uno de los alcances de la propuesta de sistema de gestión de la calidad.

Obtener ventajas competitivas. El sistema de gestión de la calidad ayuda a fortalecer e incrementar las ventajas competitivas de Cowboys, el manual de funciones garantiza la buena organización de los trabajadores y las actividades que deben realizar, en donde podemos obtener resultados directos positivos en la cadena de costos al disminuir muchos de los problemas que dificultan el buen desempeño.

Mejorar la calidad en la atención al cliente. Mejorar la calidad de atención al cliente responde a un alcance de carácter global, determinado por todos los elementos que constituyen la propuesta de gestión de la calidad. La puesta en práctica de las buenas prácticas de manufactura, la definición de funciones mediante el manual de funciones, la capacitación de los empleados, la retroalimentación del desempeño y otros aspectos inherentes; coadyuvan a mejorar la calidad en la atención del cliente.

Aseguramiento de la Calidad. Además de mejorar la calidad del servicio, es necesario asegurar la misma para crear las bases del desarrollo y la mejora continua. Para lograr esto, dentro de la propuesta se incluye un sistema de retroalimentación por medio de checklist y encuestas periódicas.

19. Responsabilidades Gerenciales

Es responsabilidad de la Gerencia General, definir claramente las políticas de calidad en la atención al cliente, la cuales deben contribuir al alineamiento del personal, que es lo que se pretende con el sistema de gestión que se esta proponiendo.

Toda política que se establezca debe ser incluida en la capacitación del personal, para que este tenga muy claro, no solo cual será su puesto y funciones, el papel que juega en la empresa, sino también que políticas tiene que conocer.

La gerencia tiene que tener mucho cuidado al definir políticas de calidad, las políticas deben de ser claras y objetivas, no deben prestarse a que puedan ser interpretadas en doble sentido, dado que el objetivo de estas es cuidar los interés de los trabajadores brindándoles protección de su trabajo y los intereses de la empresa para cuidar los bienes de la misma.

20. Políticas de Calidad

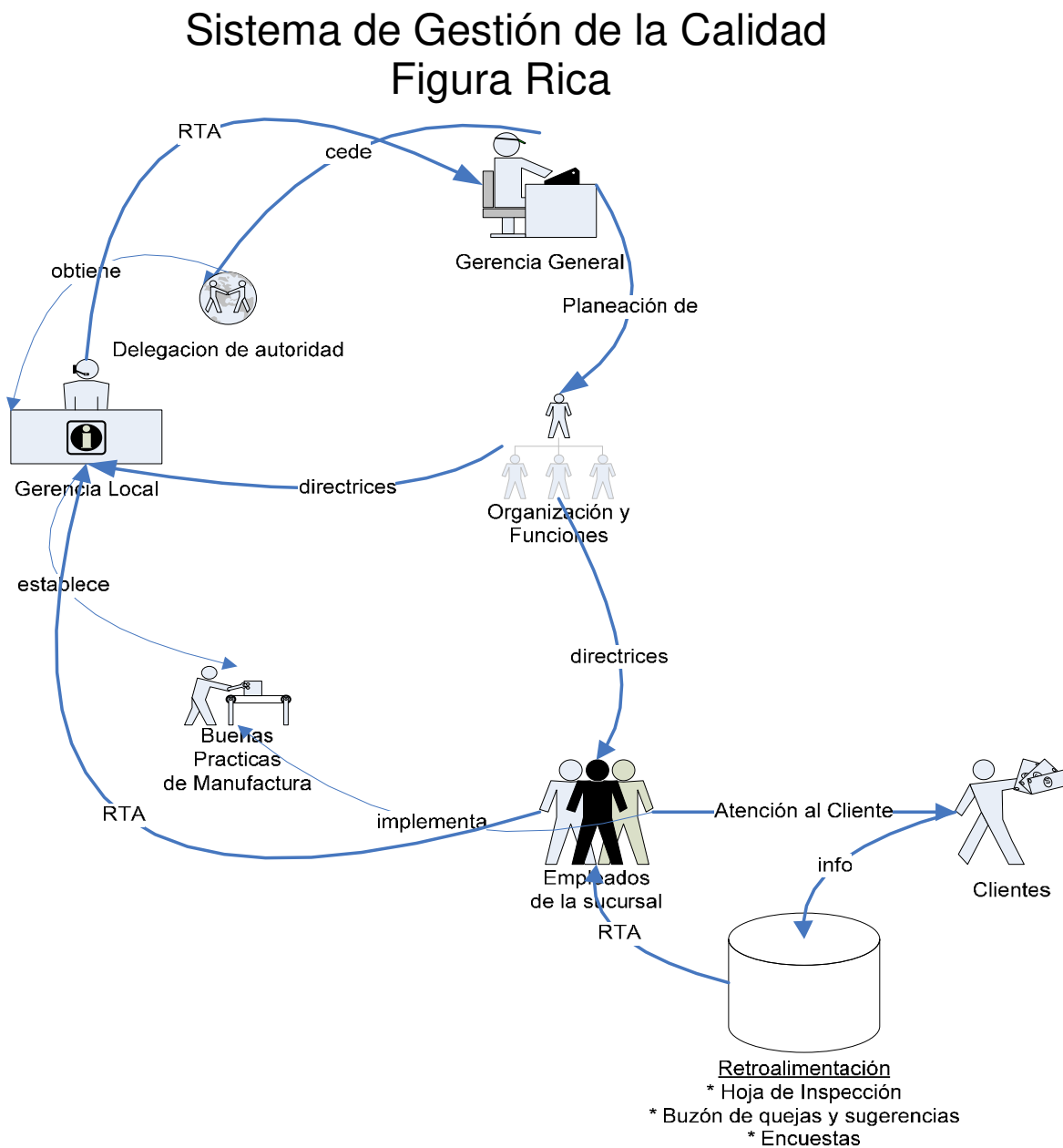
- ❖ Todo el personal de Cowboys que labore en los puntos de ventas será capacitados en atención al cliente
- ❖ El personal debe mantener la imagen de Cowboys en lato dentro y fuera de la empresa
- ❖ La empresa buscara la mejora continua
- ❖ El cliente siempre tiene la razón en el servicio de atención al cliente
- ❖ El cliente es el invitado de honor en Cowboys, por lo tanto se debe mantener respeto y discreción cuando este presente
- ❖ Los empleados de las sucursales son nuestra línea principal de información del cliente hacia la empresa, por lo tanto se le debe mantener informado de los cambios de mejoras de calidad para que ellos contribuyan al crecimiento
- ❖ Todas las opiniones de los clientes con respecto al servicio debe de ser tomadas en cuenta
- ❖ Mantener los estándares del producto.
- ❖ Procurar la estabilidad laboral
- ❖ Incentivar al personal

21. Objetivos de Calidad

- Fortalecer la organización.
- Obtener ventajas competitivas.
- Mejorar la calidad.
- Asegurar la calidad

22. Descripción del Sistema

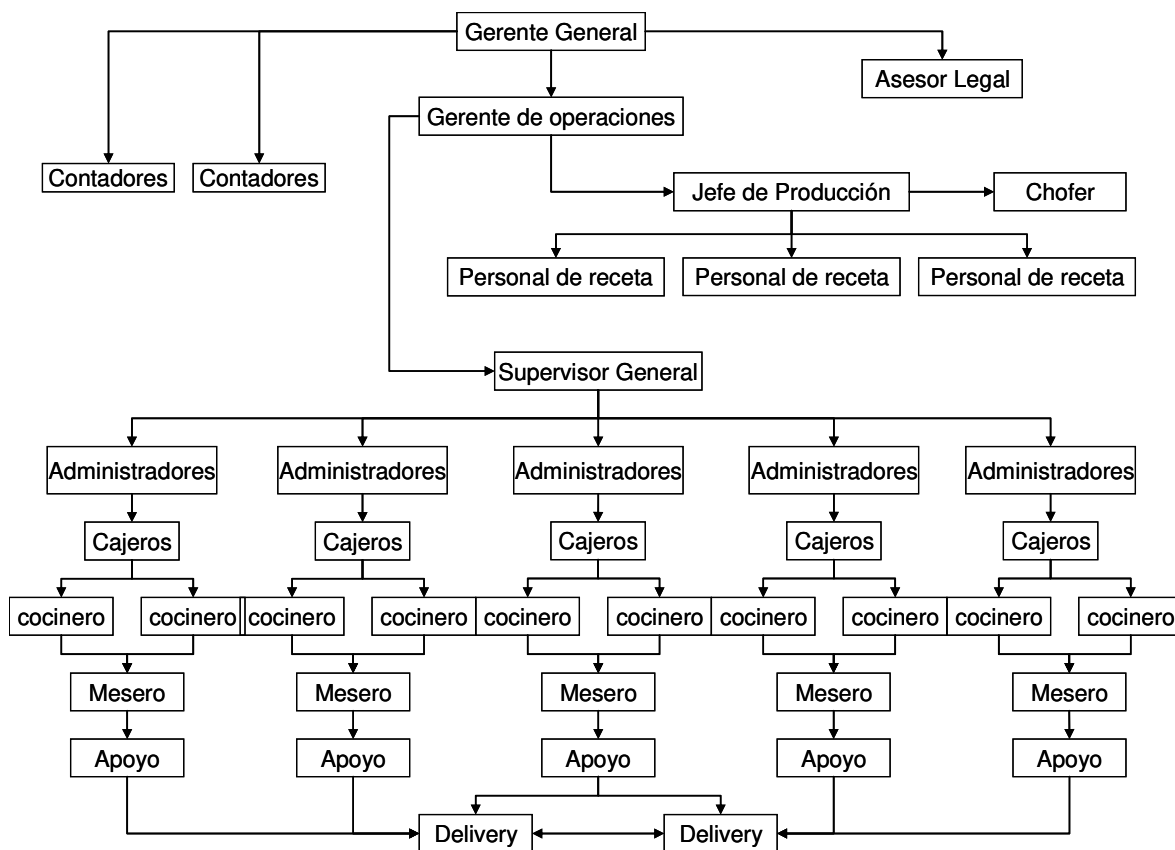
Por medio de la siguiente figura rica explicamos el funcionamiento de la gestión de la calidad del sistema, involucrando a los actores y variables que intervienen en el proceso de atención al cliente.



23. Sistema Organizacional

En este punto abordaremos puntos que involucran parte organizacional de la empresa, lo cual juega un factor importante en la Gestión de la calidad, ya que debe de nacer del seno de la empresa el interés por la calidad.

23.1 Organigrama



24. Misión:

Cowboys, restaurante de comida rápida con especialidad en hamburguesas, trabaja día a día por ofrecerle una mejor calidad de producto y de servicio enfocado en los gustos y preferencias de nuestros clientes, con un personal capacitado y amable.

Visión:

Cowboys se destaca entre los primeros restaurantes de comida rápida y hamburguesa a nivel nacional y con presencia en los principales departamentos del país.

25. Buenas Prácticas de Manufactura (“Calidad En los Alimentos.”)

25.1. Medidas a considerarse:

1. Materias Primas

La calidad de las Materias Primas no debe comprometer el desarrollo de las Buenas Prácticas.

- ❖ Si se sospecha que las materias primas son inadecuadas para el consumo, deben aislarse y rotularse claramente, para luego eliminarlas. Hay que tener en cuenta que las medidas para evitar contaminaciones química, física y/o microbiología son específicas para cada establecimiento elaborador.
- ❖ Las Materias Primas deben ser almacenadas en condiciones apropiadas que aseguren la protección contra contaminantes. Además, deben tenerse en cuentas las condiciones óptimas de almacenamiento como temperatura, humedad, ventilación e iluminación.
- ❖ El transporte debe prepararse especialmente teniendo en cuenta los mismos principios higiénicos-sanitarios que se consideran para los establecimientos.

25.2. Establecimientos

a. Estructura

- ❖ El establecimiento no tiene que estar ubicado en zonas que se inunden, que contengan olores objetables, humo, polvo, gases, luz y radiación que pueden afectar la calidad del producto que elaboran.

- ❖ En los edificios e instalaciones, las estructuras deben ser sólidas y sanitariamente adecuadas, y el material no debe transmitir sustancias indeseables. Las aberturas deben impedir la entrada de animales domésticos, insectos, roedores, mosca y contaminante del medio ambiente como humo, polvo, vapor.
- ❖ Asimismo, deben existir tabiques o separaciones para impedir la contaminación cruzada. El espacio debe ser amplio y los empleados deben tener presente que operación se realiza en cada sección, para impedir la contaminación cruzada. Además, debe tener un diseño que permita realizar eficazmente las operaciones de limpieza y desinfección.
- ❖ El agua utilizada debe ser potable, ser provista a presión adecuada y a la temperatura necesaria. Asimismo, tiene que existir un desagüe adecuado.
- ❖ Los equipos y los utensilios para la manipulación de alimentos deben ser de un material que no transmita sustancias tóxicas, olores ni sabores. Las superficies de trabajo no deben tener hoyos, ni grietas.
- ❖ Se recomienda evitar el uso de maderas y de productos que puedan corroerse.
- ❖ La pauta principal consiste en garantizar que las operaciones se realicen higiénicamente desde la llegada de la materia prima hasta obtener el producto terminado.

b. Higiene

- ❖ Todos los utensilios, los equipos y los edificios deben mantenerse en buen estado higiénico, de conservación y de funcionamiento.
- ❖ Para la limpieza y la desinfección es necesario utilizar productos que no tengan olor ya que pueden producir contaminaciones además de enmascarar otros olores. Para organizar estas tareas, es recomendable aplicar métodos y procedimientos estandarizados de saneamiento, que describen qué, cómo, cuándo y dónde limpiar y desinfectar, así como los registros y advertencias que deben llevarse a cabo.
- ❖ Las sustancias tóxicas (plaguicidas, solventes u otras sustancias que pueden representar un riesgo para la salud y una posible fuente de contaminación) deben estar rotuladas con un etiquetado bien visible y ser almacenadas en áreas exclusivas. Estas sustancias deben ser manipuladas sólo por personas autorizadas.

25.3. Personal

Aunque todas las normas que se refieran al personal sean conocidas es importante remarcarlas debido a que son indispensables para lograr las BPM.

- ❖ Se aconseja que todas las personas que manipulen alimentos reciban capacitación sobre "Hábitos y manipulación higiénica." Esta es responsabilidad de la empresa y debe ser adecuada y continua.
- ❖ Debe controlarse el estado de salud y la aparición de posibles enfermedades contagiosas entre los manipuladores. Por esto, las personas que están en contacto con los alimentos deben someterse a

- exámenes médicos, no solamente previamente al ingreso, sino periódicamente.
- ❖ Cualquier persona que perciba síntomas de enfermedad tiene que comunicarlo inmediatamente a su superior.
 - ❖ Por otra parte, ninguna persona que sufra una herida puede manipular alimentos o superficies en contacto con alimentos hasta su alta médica.
 - ❖ Es indispensable el lavado de manos de manera frecuente y minuciosa con un agente desinfectante, con agua potable y con cepillo. Debe realizarse antes de iniciar el trabajo, inmediatamente después de haber hecho uso de los retretes, después de haber manipulado material contaminado y todas las veces que las manos se vuelvan un factor contaminante. Debe haber indicadores que obliguen a lavarse las manos y un control que garantice el cumplimiento.
 - ❖ Todo el personal que esté de servicio en la zona de manipulación debe mantener la higiene personal, debe llevar ropa protectora, calzado adecuado y cubrir cabeza. Todos deben ser lavables o descartables. No debe trabajarse con anillos, colgantes, relojes y pulseras durante la manipulación de materias primas y alimentos.
 - ❖ La higiene también involucra conductas que puedan dar lugar a la contaminación, tales como comer, fumar, salivar u otras prácticas antihigiénicas. Asimismo, se recomienda no dejar la ropa en la producción ya que son fuertes contaminantes.

25.4. Higiene en la Elaboración

Durante la elaboración de un alimento hay que tener en cuenta varios aspectos para lograr una higiene correcta y un alimento de Calidad.

- ❖ Las materias primas utilizadas no deben contener parásitos, microorganismos o sustancias tóxicas, descompuestas o extrañas. Todas las materias primas deben ser inspeccionadas antes de utilizarlas, y como se mencionó anteriormente, deben almacenarse en lugares que mantengan las condiciones que eviten su deterioro o contaminación.
- ❖ Debe prevenirse la contaminación cruzada que consiste en evitar el contacto entre materias primas y productos ya elaborados, entre alimentos o materias primas con sustancias contaminadas. Los manipuladores deben lavarse las manos cuando puedan provocar alguna contaminación. Y si se sospecha una contaminación debe aislarse el producto en cuestión y lavar adecuadamente todos los equipos y los utensilios que hayan tomado contacto con el mismo.
- ❖ La elaboración o el procesado debe ser llevada a cabo por empleados capacitados y supervisados por personal técnico. Todos los procesos deben realizarse sin demoras ni contaminaciones. Los recipientes deben tratarse adecuadamente para evitar su contaminación y deben respetarse los métodos de conservación.
- ❖ El material destinado al envasado y empaque debe estar libres de contaminantes y no debe permitir la migración de sustancias tóxicas. Debe inspeccionarse siempre con el objetivo de tener la seguridad de que se encuentra en buen estado. En la zona de envasado sólo deben permanecer los envases o recipientes necesarios.

25.5. Almacenamiento y Transporte de Materia Prima

- ❖ La materia prima debe almacenarse y transportarse en condiciones óptimas para impedir la contaminación y/o la proliferación de microorganismos. De esta manera, también se los protege de la alteración y de posibles daños del recipiente.

- ❖ Los vehículos de transporte deben recibir un tratamiento higiénico similar al que se da al establecimiento. Los alimentos refrigerados o congelados deben tener un transporte equipado especialmente, que cuente con medios para verificar la humedad y la temperatura adecuada.

26. Acciones que se derivan de la BPM

La idea es trabajar durante cada etapa con determinado grupo de medidas, capacitando al personal acerca de las mismas y realizando, desde el nivel gerencial, los cambios necesarios en la empresa.

Cada punto que se mencionara a continuación presenta recomendaciones para la aplicación de las diferentes medidas en los que el responsable debería focalizar su acción. Además, se adjunta una serie de frases que pueden ser de utilidad para la confección de póster o carteles para colocar en las distintas áreas del establecimiento o distribuir entre los empleados.

Es importante supervisar que las operaciones se estén desarrollando en forma adecuada cumpliendo con las BPM, garantizando de esta manera la calidad del producto elaborado.

También se deben documentar en forma apropiada los distintos procesos, las indicaciones para la elaboración, la recepción de materia prima y material de empaque, y la distribución del producto, así como las anomalías y otros datos de interés.

26.1 Contaminación del Personal.

Teniendo en cuenta que la base del éxito de un programa de calidad es la capacitación del personal, resulta adecuado comenzar a implementar las medidas relacionadas con el mismo.

En este punto el implementador debería enfatizar sobre la importancia que tiene el personal en los procesos de elaboración de un producto en la empresa. El mismo debería concientizar a sus empleados acerca de su papel primordial en la

elaboración del alimento. Asimismo, sería importante incluir en la capacitación conceptos sobre higiene en la manipulación de alimentos, controles sobre el estado de salud de los empleados, evitando que aquellos con enfermedades contagiosas o heridas estén en contacto con los alimentos.

Por otra parte, también sería conveniente que la empresa facilite la ropa de trabajo para el personal y que se encargue de la limpieza de la misma al final de cada jornada.

En cuanto al personal, se espera un cambio de actitud como consecuencia de haber comprendido el por qué de los cuidados a tener para garantizar la calidad alimentaria.

Estos son algunos de los puntos sobre los que se deberá trabajar en la capacitación:

- El personal no debe ser un foco de contaminación durante la elaboración.



- El personal debe realizar sus tareas de acuerdo con las instrucciones recibidas.



- La ropa de calle debe depositarse en un lugar separado del área de manipulación

- Los empleados deben lavar sus manos ante cada cambio de actividad, sobre todo al salir y volver a entrar al área de manipulación.



- Se debe usar la vestimenta de trabajo adecuada.



- No se debe fumar, ni salivar, ni comer en las áreas de manipulación de alimentos.



- El personal que está en contacto con materias primas no debe tratar con el producto final a menos que se tomen las medidas higiénicas.

Frases para el personal

- Si usa guantes no olvide cambiarlos o limpiarlos como si se tratara de sus propias manos.
- No fumar, No comer, No salivar.
- En caso de tener alguna herida tápela con material impermeable.
- Lávese las manos con agua caliente y jabón.

26.2 Contaminación por error de manipulación.

En este bloque se intentarán combatir los errores durante las diversas operaciones con alimentos desde la obtención de la materia prima hasta el producto terminado, incluyendo también el almacenamiento y transporte de los diversos ingredientes. Para esto el responsable del establecimiento debe dar a los empleados las instrucciones claras y precisas de las tareas a realizar valiéndose, por ejemplo, del uso de carteles.

Los temas a tratar en la capacitación son los siguientes:

- Se deben tener cuidados en las etapas de manipulación y obtención de materias primas ya que es imposible obtener un producto de buena calidad si partimos de materia prima de mala calidad.

- Se debe capacitar al personal sobre las tareas a realizar, supervisarlo, y brindarle la ayuda necesaria para corregir las fallas.
- Se deben también controlar los vehículos de transporte, las operaciones de carga y descarga, los recintos y condiciones de almacenamiento, evitando que se transformen estas etapas de manipulación en focos de contaminación.

Frases para personal

- Trabaje según las instrucciones recibidas.
- Controle que las operaciones se estén realizando en los tiempos y condiciones previstos.
- Avise sobre cualquier irregularidad.
- No pase de un lugar sucio a un lugar limpio del establecimiento.
- Controle la limpieza, temperatura, y condiciones generales de las zonas de almacenamiento.
- Verifique la limpieza de los vehículos de transporte.

26.3. Precaución en las Instalaciones para facilitar la limpieza y prevenir la contaminación.

En este punto se comenzarán a corregir los defectos de las instalaciones, con lo cual, si bien la capacitación y participación del personal siguen teniendo gran importancia, se requerirá adoptar otro tipo de acciones suplementarias para llevar a cabo las modificaciones necesarias en el establecimiento elaborador.

En este punto el responsable deberá hacer las modificaciones necesarias para prevenir la contaminación y facilitar la limpieza de las instalaciones.

Se recomienda comenzar por las medidas que implican menor inversión como ser el uso de tarimas para apilar productos y facilitar las operaciones de limpieza. En este bloque se debe también idear un plan de limpieza especificando los productos a usar, la periodicidad con la que se realizará y como se supervisará.

Los empleados deben entender la razón de una buena limpieza y deben ser los responsables de realizarla en forma eficiente. Cada uno será el encargado de mantener limpio su lugar de trabajo.

Temas a tratar en la capacitación correspondiente al bloque:

- Se deben separar físicamente las operaciones que puedan dar lugar a contaminación cruzada.

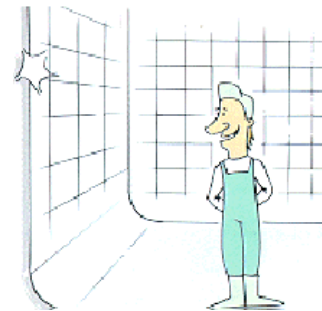


- Los vestuarios y baños deben estar separados de la zona de preparación de la hamburguesa u otros y deben mantenerse siempre limpios.
- No se debe usar materiales que dificulten la limpieza, por ejemplo la madera.
- Se debe controlar que las paredes no tengan grietas, sean lisas y estén pintadas con material claro no absorbente que permita detectar la suciedad.

- Se deben mantener limpias las vías de acceso para evitar el ingreso de suciedad al establecimiento.
- Se debe tener un lugar adecuado para guardar todo los elementos necesarios para la limpieza y desinfección y evitar que los mismos se mezclen con los elementos usados en la producción.
- Para lograr que los operarios se laven las manos hay que tener instalaciones para dicho fin en los lugares de elaboración, con elementos adecuados para el lavado, desinfección y secado de las manos.
- Se deben limpiar los utensilios y las instalaciones cada vez que sea necesario y al terminar la jornada de trabajo. Es importante enjuagar con agua potable al finalizar las tareas de limpieza para no dejar restos de detergentes u otros agentes que puedan contaminar al alimento.

Frases para personal

- Mantenga limpias las instalaciones.
- Mantenga limpio su ámbito de trabajo.
- Controle que no queden restos de material de limpieza después del enjuague.
- Limpie correctamente. Preste especial atención a los rincones de difícil acceso.
- Use los elementos de limpieza indicados.
- Arroje los residuos en el lugar correspondiente.





26.4 Contaminación por materiales en contacto con alimentos.

En este bloque se pondrá especial atención en evitar que los alimentos se contaminen a causa de los materiales con los que están en contacto. Puede tratarse de envases, material para empaque final, recipientes para producto semielaborado, superficies de equipos, etc. El responsable del establecimiento deberá realizar los cambios de equipos y utensilios necesarios para evitar aquellos materiales que puedan introducir contaminación por contacto con el producto. También deberá realizar los controles necesarios para garantizar que se está trabajando con los materiales de empaque adecuados. Los empleados deberán garantizar el buen almacenamiento de los envases, su inspección previa al uso, y el no usarlos para fines inadecuados (por ejemplo, guardar productos de limpieza, o sobras de material en proceso).

Algunos tópicos para tener en cuenta son:

- Los recipientes que puedan ser reutilizados deben ser limpiados y desinfectados. No se deben volver a usar aquellos que contuvieron sustancias tóxicas.
- Se debe intentar que todos los equipos y utensilios que entran en contacto con alimentos no transmitan sustancias tóxicas, olores ni sabores a los alimentos.

- Se deben inspeccionar los envases antes de usarlos.
- Se debe almacenar correctamente el material de envase, evitando su contaminación.
- No se deben usar los envases para fines para los que no fueron diseñados, por ejemplo; guardar productos de limpieza en envase vacíos de producto final.
- Se debe realizar el envasado en condiciones que no permitan la contaminación del alimento.

Frases para personal

- Limpie el equipo y utensilios antes de que entren en contacto con el alimento.
- No use los envases para fines para los que no fueron diseñados.
- Revise el material del envase antes de utilizar.
- Guarde los envases en el lugar designado para su almacenamiento.
- Evite que el producto final entre en contacto con materiales que fueron utilizados con materias primas o con productos semielaborados.

26.5 Marco adecuado de Producción.

En los bloques anteriores hemos tratado los temas que se solucionaban con esfuerzo y cambios de actitud por parte del personal, siempre con el apoyo y dirección de un responsable.

En cambio, en esta última etapa las medidas correctivas a implementar dependen en mayor proporción de las decisiones de las autoridades de la empresa en lo que respecta a inversiones para solucionar posibles problemas existentes

En este período de trabajo se intentará introducir todos los cambios necesarios para que los alimentos se produzcan en forma adecuada, desde la obtención de la materia prima hasta la distribución de los mismos. En este punto es probable que el responsable del establecimiento deba realizar algún tipo de inversión para introducir las mejoras necesarias a las instalaciones con las que ya cuenta. Se deberá además implementar un programa de control de plagas. El empleado, por su parte, tendrá en este punto la responsabilidad de conservar y mantener en forma adecuada las instalaciones donde realiza su trabajo.

Algunos puntos a tratar son:

- Las instalaciones deben facilitar las operaciones de limpieza y deben permitir sectorizar la producción para separar las operaciones que puedan causar contaminación cruzada.
- Se debe contar con medidas como la protección en las ventanas o presión interna positiva para evitar el ingreso de insectos y contaminantes al establecimiento.
- Se debe evitar el ingreso de animales domésticos a las zonas de elaboración.
- La disposición interna de los equipos y la iluminación deben facilitar la inspección de la higiene del establecimiento.
- Los pisos deben ser de material resistente, no deben presentar grietas, deben ser fáciles de limpiar. Se debe contar con desnivel en los pisos para facilitar el escurrido de efluentes. Las paredes deben estar revestidas de material no absorbente y al igual que los pisos deben ser fáciles de limpiar. Los techos

deben ser provistos de algún dispositivo para evitar la caída de condensados a la línea de elaboración.

- La iluminación no debe alterar los colores, debe facilitar la inspección, y debe contar con algún tipo de protección para evitar la caída de vidrio al producto en caso de estallido.
- Debe contarse con la ventilación adecuada.
- Las instalaciones deben ser cuidadas correctamente para evitar su rápido deterioro.
- Se debe contar con un programa eficaz de control de plagas. Los productos usados para eliminarlas no deben entrar en contacto con el producto.

Frases para el personal

- No permita el ingreso de animales al establecimiento.
- Avise en caso de detectar presencia de plagas.
- Cuide las instalaciones.
- Notifique cuando se registre algún daño en las instalaciones.
- Mantenga cerradas las protecciones contra insectos de las ventanas.
- Evite el contacto de los plaguicidas con los alimentos.

27. Sistema de Gestión de la Calidad - Operativo

✓ Creación de un Manual de Funciones

Un manual de funciones delimitara las responsabilidades de los trabajadores, logrando que exista una mejor coordinación debido a que los miembros de la sucursal conocerán sus actividades.

Este debe estar al alcance de todos los empleados para que se conozca cual es la responsabilidad de cada quien, también aportara conocimientos acerca de la empresa, su organización, sus valores, sus políticas, etc. que ayuden al trabajador a ubicarse dentro de la empresa y saber que papel de importancia juega en la misma.

Mas adelante esta descrito el manual de funciones que tenemos como propuesta para la empresa, el cual contiene todas las características, descripciones de los puestos de trabajo, niveles de subordinación, funciones y actividades.

✓ Agregar un buzón de quejas y sugerencias

Un buzón de quejas y sugerencias servirá para llevar el corriente de las exigencias de los clientes, por tanto podemos ir dando respuesta a los problemas que sean más repetitivos y complacer a la mayor cantidad de clientes. Todos los clientes deben de ser invitados a participar, para esto se debe seguir las siguientes recomendaciones:

- Colocar una caja con presentación llamativa y bien etiquetada a la vista de cliente para que se sienta motivado a opinar.

- Si no lo hacen por su cuenta es responsabilidad del cajero motivarlos a opinar, ninguna opinión es mala o buena todas son excelentes.
- El administrador debe de revisar semanalmente el buzón y agrupar las opiniones, quejas o sugerencias que se refieran al mismo tema, levantar un reporte que sea un resumen de lo mas importante y mandar una copia a la gerencia y otra copia para el, todas las opiniones deben de ser archivadas al menos por un periodo de 6 meses.
- Las decisiones de resolver las quejas o aplicar las sugerencias de los clientes solo puede ser autorizada por la Gerencia independientemente que lo aplique el administrador de la sucursal, esto se hace para evitar conflictos de interés dentro de los trabajadores.

✓ Encuestas

Las encuestas del servicio al cliente detallaran con exactitud los puntos mas débiles del servicio (ver anexos), esta debe de ser realizada cada 6 meses con el fin de ir aplicando las mejoras continuas, solo se debe invitar a los clientes que han comido mas de tres veces en el local, dado que son estos los que conocen el servicio y los clientes nuevos, que hayan llegado al menos una vez anteriormente para conocer que nuevas medidas podemos aplicar en pro de atraer nuevo mercado. Para llegar acabo esta encuesta de debe seguir los siguientes pasos:

- Colocar en la encuestas los punto que nos importa, tratando de no preguntar datos que no concierne a la investigación.

- Se debe de calcular cuantos clientes es el mínimo que se debe de encuestar para tener una representación significativa de la muestra por medio de métodos estadísticos.
 - La encuesta no debe de apresurarse, debe encuestarse con calma a los clientes y esperar el momento adecuado, no importa el tiempo que se tarde haciendo la encuesta, pero si se necesita que sea completada.
 - Se debe extraer un resumen de los datos de la encuesta para que sean analizados por la Gerencia y tome las decisiones correspondientes.
 - No deben de manipularse los datos, es decir, el encuestador no debe poner por ningún motivo lo que cree que dijo el cliente ni brindar ayuda para responder las preguntas.
- ✓ Creación de un formato de medidas de tiempos

Este formato ayudara al inspector a realizar las medidas de tiempo del servicio al cliente (ver anexos), esto es muy importante por que nos ayudara a definir en que punto de la producción hay demoras, con esta información se puede recurrir a la evaluación de los procesos y verificar si se esta cumpliendo las procedimientos indicados en los manuales, de no ser así rectificar los procesos hasta que estén nuevamente afinados y que los tiempo de servicios estén en lo niveles normales. Las siguientes recomendaciones deben de ser seguidas para crear el formato y aplicarlo:

- El formato puede ser creado en la hoja de calculo de OFFICE, esta herramienta ayudara a montar el formato y es fácil de manejar.

- El formato debe contener solamente 3 columnas que especifiquen tiempo de llegada, tiempo en el servicio y tiempo total.
- Solo una persona puede hacer ese trabajo es decir no es transferible, dado que solo quien empezó a contar los tiempos conoce al cliente que esta midiendo y que orden este solicitado.
- Se debe realizar estas mediciones mínimo dos veces al año, con veinticinco muestras significativas (cada muestra debe contener 30 mediciones de cliente).

✓ Creación de un formato como Lista de Inspecciones

El formato de inspecciones facilitara el trabajo del inspector, brindándole cada uno de los elementos que debe evaluar a diario, de esta manera no olvidara ninguno de los puntos evaluados y será más eficiente en el trabajo. A continuación elementos que no se debe de olvidar para crear esta lista de inspección:

- No debe de involucrase elementos que estén fuera del alcance de la inspección y esta no debe de ser muy extensa, se debe tratar que sea lo mas objetiva posible.
- Para facilitar la introducción de datos en la hoja de inspección se puede hacer uso de casillas donde solo se coloque una X o bien usar letras para indicar algún punto, con esto se evitara que se coloque opiniones del inspector que puede tergiversar la realidad. Debe existir una casilla de observaciones, sin embargo debe ser objetiva y la Gerencia debe discutir esa observación directamente con inspector para evitar conflictos de interés entre los trabajadores.

- El inspector por ningún motivo debe de entorpecer el trabajo de los demás trabajadores, es decir, si el trabajador esta ejerciendo su función el inspector no puede mandarlo a detener para inspeccionar, debe esperar que termine y luego proceder.

✓ Cambio de uniformes en el personal

Es importante tener un uniforme que distinga a los trabajadores de Cowboy, de esta manera se observara la seriedad de la empresa y le da un toque de elegancia al local y a los trabajadores. A continuación se detallan puntos para que se tomen en cuenta a la hora de hacer uniformes:

- Los uniformes pueden ser de diferentes colores y estilos, dependiendo del área en que se trabaje.
- Es importante que el uniforme del administrador y del cajero sean más formal para que se vea diferencia en los niveles, el uso de estos debe denotar claramente que están a cargo de la sucursal como tal.
- El uniforme del personal de la cocina debe ser estrictamente blanco y no debe usar elementos que provoquen la transpiración excesiva de los mismos para no dar mal aspecto a los clientes, los cuales estarán pendiente de la elaboración de la hamburguesa debido a que la cocina esta ubicado a las afueras del local. Se recomienda, además, al personal de cocina a cambiarse el uniforme una vez al día.

✓ Contratación de un personal Nuevo – Inspector

Es necesario realizar la contratación de un nuevo recurso humano, que se dedique a la inspección de las sucursales. Muchos de los problemas que

tiene Cowboys son ocasionados por no contar con recursos que retroalimente el sistemas de gestión de la calidad.

Para la implementación de este sistema es importante contar con este recurso, ya que hará posible la implementación a un 100% de efectividad como se pretende. Aunque se deba de invertir recursos monetarios en la contratación los beneficios que se obtendrán sobrepasan

✓ Capacitación del Personal en Instituciones Autorizadas

La capacitación del personal es muy importante, ninguno de los puntos anteriores será bien aplicado a menos que se cuente con una capacitación. Debido a los altos costos de la capacitación del personal se recomienda a la empresa que lo realice por partes, no es necesario que sean todos de un solo, además con esto la Gerencia notara las mejoras significativas en la atención al cliente y se motivara a seguir invirtiendo en la capacitación.

Con la ayuda del Manual de Funciones y Actividades facilitara aun más el trabajo, ya que este delimita las actividades y responsabilidades de cada uno para que se trabaje con constancia y no se tenga que sufrir ningún atraso de producción causado por descoordinación. Aunque es posible crear la capacitación con los elementos de la empresa sin necesidad de recurrir a ninguna institución, la gerencia no tiene ni la capacidad ni la experiencia de atender a todo el personal, a largo plazo saldría más barato y más confiable contratar a expertos. Un ejemplo de estas instituciones que cuentan con este prestigio y que son conocidas por dar esta capacitación es el INATEC, que lleva años laborando en el mercado nacional.

Puesto: *Administrador***Versión:** 1.0**Complejidad:** 4**Descripción del Puesto de Trabajo**

Toma las decisiones que le parezcan mejor para administrar y controlar la sucursal a su cargo, siempre y cuando estén dentro de los parámetros de interés de la misión y visión de la empresa, esto implica control de inventario, control de calidad, control de rendimiento y presupuestos de trabajos, con apoyo del personal que el disponga debe cumplir todas sus tareas para reportarlas a su superior, debe cuidar los intereses de sus trabajadores dándoles la libertad de ejercer su trabajo y tratando de brindar apoyo humano cuando sufran de algún problema de carácter personal.

Es su responsabilidad enseñarles a los nuevos trabajadores el proceder de la sucursal, las responsabilidades que adquirirá y de ser necesario explicarle los procedimientos para ejercer su nuevo trabajo. Debe recomendar el asenso del personal que lo merezca, trasladarlo a otra sucursal o bien despedir al personal que no este cumpliendo con sus labores o este creando problemas dentro de la misma, sin embargo esto no lo autoriza a actuar de manera unilateral dado que necesita la autorización directa de la gerencia general. Se necesita un nivel académico mínimo de Universidad (aplica personas de 2 años de su carrera para arriba), con carreras afines a: contabilidad, administración, etc. Necesita al menos 2 años de experiencia en puestos similares y finalmente alta disposición en atención al cliente.

Niveles de Subordinación

Superior:

- ❖ Gerente de Sucursales

Medio:

- ❖ No aplica

Inferior:

- ❖ Mesero
- ❖ Cajero
- ❖ Cocinero
- ❖ Cocinero Auxiliar
- ❖ Limpieza
- ❖ Personal Auxiliar

Funciones y Actividades

Brindar Información a los clientes

- ❖ Informar sobre los precios, promociones y servicios a los clientes

Coordinación

- ❖ Coordinar el rol de limpieza cuando sea necesario
- ❖ Coordinar al personal de apoyo y asignarlo a la actividad en que mas se le necesite
- ❖ Coordinar a todo el personal para que le ayuden a cumplir su tarea cuando el lo disponga
- ❖ Coordinar las decisiones en la caja

Responsabilidades

- ❖ Llamar la atención al personal que no cumpla su trabajo

Notificar los cambios que sufre la sucursal a su superior

Puesto: *Cajero***Versión:** 1.0**Complejidad:** 4**Descripción del Puesto de Trabajo**

Existe para llevar acabo las transacciones de flujo de efectivo que se realizan en el local, se requiere de altos conocimientos matemáticos para poder sacar cuentas rápidas con el menor margen de error que sea humanamente posible. Se le brindara los equipos e insumos necesarios para que cumpla su trabajo con la mayor exactitud posible.

Debe registrar y archivar las entradas/salidas de efectivo, con el formato y estándares que se le facilitaran y explicaran en su capacitación, debe conocer con bastante exactitud los productos y servicios que brindan Cowboy para poder transmitirlo y explicarlos a los clientes que lo soliciten. Se necesita un nivel académico mínimo de Universidad (aplica personas de 2 años de su carrera para arriba), con carreras afines a: contabilidad, administración, algunas ingenierías, etc. Necesita al menos 2 años de experiencia en puestos similares y finalmente alta disposición en atención al cliente.

Niveles de Subordinación

Superior:

- ❖ Administrador

Medio:

- ❖ No aplica

Inferior:

- ❖ Mesero
- ❖ Cocinero
- ❖ Cocinero Auxiliar

- ❖ Limpieza
- ❖ Personal Auxiliar

Funciones y Actividades

Registrar y archivar las entradas / salidas de efectivo

- ❖ Contar correctamente el efectivo (Debe hacer uso de los suministros que se le brindar para evitar errores)
- ❖ Arquear la caja al final del día para pasarlo a los libros de diario
- ❖ Informar al administrador del local de cualquier anomalía en la caja.

Brindar Información a los clientes

- ❖ Informar sobre los precios, promociones y servicios a los clientes

Coordinación

- ❖ Coordinar la entrega de los pedidos hacia la cocina
- ❖ Coordinar la actividad a los meseros

Puesto: *Cocinero***Versión:** 1.0**Complejidad:** 3**Descripción del Puesto de Trabajo**

Existe para preparar, procesar, controlar y administrar los productos alimenticios que requieren un proceso de elaboración en la cocina.

Debe de revisar y garantizar el buen estado de las herramientas y preparar las condiciones básicas de trabajo que garantice la producción a lo largo de todo el día, a la par de esto se debe informar de problemas que se presenten. Conforme a lo anterior podrá cumplir la función mas importante que es de procesar en la cocina los alimentos, es por ello que la responsabilidad de la frescura de los alimentos debe ser garantizada. Debe brindar asistencia al administrador de la sucursal cuando este así lo desee para planear, controlar y administrar el uso de los recursos e insumos. Finalmente debe apoyar a todos aquellos que se encuentre a su mando, creando un ambiente de compañerismo para crear la mejor sinergia en el lugar de trabajo. Grado mínimo de escuela secundaria, se necesita al menos 2 años de experiencia laboral en puestos semejantes, habilidad para manejo de la cocina y habilidades manuales para manipulación de las herramientas.

Niveles de Subordinación

Superior:

- ❖ Administrador local

Medio:

- ❖ No Aplica

Inferior:

- ❖ Cocinero Auxiliar

- ❖ Limpieza
- ❖ Personal Auxiliar

Funciones y Actividades

Revisar y Garantizar el buen estado de las herramientas y preparar las condiciones básicas de trabajo

- ❖ Revisar el estado físico de la cocina y utensilios
- ❖ Comprobar el buen funcionamiento del equipo (cocina) y todas las conexiones
- ❖ Revisión y aseguramiento del área del trabajo

Preparación de los productos

- ❖ Constatar la frescura de los alimentos
- ❖ Seguir la receta tratando de cuidar los ingredientes y la combinación de proporciones de cada uno

Asistencia Administrativa

- ❖ Trabajar directamente con el administrador para toma de decisiones referentes la preparación de los alimentos.

Puesto: *Cocinero Auxiliar***Versión:** 1.0**Complejidad:** 2**Descripción del Puesto de Trabajo**

Existe para brindar asistencia directa al puesto de cocinero en actividades secundarias que refieren e involucran procesos dentro de la cocina, esto importante ya que es clave para mantener la constante producción si perder un solo momento, además cuenta con las habilidades básicas del cocinero para poder sustituirlo por intervalos cortos de tiempos. Debe garantizar una limpieza total de la cocina y utensilios cuando sea indicado por el cocinero o bien puede tomar acciones para realizar la limpieza a su discreción esto ayudara a garantizar la producción constante con la calidad estándar. Debe ser el ejecutor del traslado de la cocina trabajando con otros miembro de la sucursal garantizando el bienestar de la cocina esto sucederá si y solo si es indicado y dirigido por el cocinero, no puede ni debe tomar decisiones propias. Finalmente asumirá las responsabilidades de preparación de alimentos por periodos cortos de tiempos, solamente el administrador podrá autorizar o negar esta autoridad. Conocimientos básicos de cocinas y habilidades manuales para manipulación de herramientas

Niveles de Subordinación

Superior:

- ❖ Administrador local
- ❖ Cocinero (Jefe Inmediato)

Medio:

- ❖ Mesero
- ❖ Personal Auxiliar

Inferior:

- ❖ Limpieza

Funciones y Actividades

Limpieza de las herramientas y equipos

- ❖ Limpiar los equipos, herramientas por primera vez en el día cuando esta fríos
- ❖ Limpiar la cocina después de una gran producción, para eliminar residuos (No se debe por ningún motivo parar la producción mientras halla clientes en cola para realizar esta función)
- ❖ Limpiar los utensilios constantemente para eliminar residuos

Traslado de la Cocina

- ❖ Sacar y meter la cocina, colocarla en la posición determinada por el jefe inmediato

Asumir las responsabilidades del Jefe Inmediato

- ❖ Cumplir las acciones dispuesta por el Administrador Local.

Puesto: *Mesero***Versión:** 1.0**Complejidad:** 2**Descripción del Puesto de Trabajo**

Existe para llevar a cabo la atención personal al cliente que consumirán los productos de Cowboy dentro de la sucursal, su primordial responsabilidad es lograr mantener a gusto al cliente, tratando de cumplir todos los servicios que estos soliciten y que puedan ser brindados por la sucursal de Cowboy sin afectar su imagen, por ningún motivo debe de faltarle el respeto a los clientes ya sea con el lenguaje o el actuar.

Debe tener habilidad de atención al cliente, debe ser una persona activa y capaz de dar respuesta casi inmediata a los clientes en su solicitud, debe ser imaginativo logrando conversación con los clientes para que se sientan bienvenidos en el local sin faltarles el respeto. Cuenta con una buena memoria que le ayuda a recordar los pedidos que le son solicitados sin equivocaciones. Además debe conocer con gran exactitud los productos que ofrece Cowboy y poder recomendar los productos que le crea que pueden ser mejor para el cliente.

Deberá estar pendiente de los pedidos que van saliendo de la cocina para llevarlos a los clientes con el menor retraso posible acompañarlos con los productos alternos que acompañan la hamburguesa tales como papas fritas y sodas.

Niveles de Subordinación

Superior:

- ❖ Administrador y cajero

Medio:

- ❖ No Aplica

Inferior:

- ❖ No Aplica

Funciones y Actividades

Atención al cliente

- ❖ Llevar los productos al cliente tratando de cuidar la higiene y presentación
- ❖ Informar los productos y sistema de pago y pedido que se usa en la sucursal
- ❖ Facilitarle al cliente la información para estar a gusto como ubicación de los baños, ubicación de la caja y ubicación y proceso de cómo trabaja la cocina para evitar confusiones y retraso
- ❖ Llevar los pedidos los clientes hacia la cocina para que sean atendidos mas rápidos y sin retrasos
- ❖ Facilitar las transacciones de efectivo si lo solicita el cliente.

Puesto: *Limpieza*

Versión: 1.0

Complejidad: 1

Descripción del Puesto de Trabajo

Existe para mantener el aseo constante en toda el área del local de COWBOYS. Poniendo mas cuidado en las áreas donde interactúan los clientes con el sistema, esto es importante porque garantizara la imagen del local dándole buena presentación y sobre todo prestigio ante los clientes nuevos y clientes recurrentes.

Es importante la aptitud positiva para acatar órdenes de sus superiores y realizar el trabajo con eficacia y eficiencia, tratando de no entorpecer atrasar o detener el proceso productivo o de facturación en el local. Los utensilios y materiales serán suministrados y controlados por el administrador, no puede ni debe tomar decisiones acerca de la compra de materiales, solamente puede informar acerca del estado de los mismos. No requiere habilidades especiales de ningún tipo solamente saber leer y escribir

Niveles de Subordinación

Superior:

- ❖ Administrador local
- ❖ Cocinero
- ❖ Cocinero Auxiliar

Medio:

- ❖ No Aplica

Inferior:

- ❖ No Aplica

Funciones y Actividades*Limpieza de todo el Local*

- ❖ Mantener limpias las áreas de almacenamiento
- ❖ Mantener limpio los servicios higiénicos
- ❖ Mantener limpio y aromatizado el área del servicio al cliente
- ❖ Mantener el área de cocina cuando sea dispuesto por el cocinero o bien el cocinero auxiliar (cuando tenga autorización del administrador)

Puesto: *Personal Auxiliar***Versión:** 1.0
Complejidad: 2**Descripción del Puesto de Trabajo**

Existe para llevar a cabo la todas las tareas que no tienen relación directa con la producción, sin embargo dichas tareas están ligadas al funcionamiento operativo de la sucursal. Es su responsabilidad atender cualquier tarea que sea indicada por sus superiores, dando soportes a todas las áreas que existen. A pesar que trabaja en todas las áreas su jefe inmediato es el Administrador de la sucursal.

Este miembro no cuenta con reglamento definido, es por ello que el administrador debe de indicarles cuales serán sus tareas de diario y que obligaciones tendrá en la sucursal y asistirle en cualquier tarea que el administrador quiera implementar para el bien de la sucursal.

Debe contar con habilidades manuales ya que se puede poner a desempeñar cualquier tarea que no comprometa la seguridad de Cowboys, debe tener buena memoria para poder recordar todas las tareas que se le ordena, debe ser ordenado para poder llevar papaleo o registros si así lo desea el administrador.

Se requiere que tenga un nivel secundario de educación, con conocimientos básicos del negocio

Niveles de Subordinación

Superior:

- ❖ Administrador
- ❖ Cajero
- ❖ Cocinero

Medio:

- ❖ Cocinero Auxiliar
- ❖ Mesero

Inferior:

- ❖ Limpieza

Funciones y Actividades

Cumplir con las orientaciones de sus superiores

Puesto: *Inspector*

Versión: 1.0

Complejidad: 4

Descripción del Puesto de Trabajo

Existe para llevar a cabo todas las inspecciones pertinentes para cuidar que se esta cumpliendo con los procedimientos indicados y garantizar el buen funcionamiento de todos los equipos, el buen estado de los utensilios, asegurar las condiciones de trabajo. Aunque no tiene voz de mando en la sucursal, puede hacer saber al administrador de los errores de procedimientos que el observe.

Debe de ser proactivo para estar pendiente de cada uno de los detalles por más mínimo que sea, su mayor responsabilidad es buscar el bien del trabajador por tanto debe de avisar sin demoras si cualquier trabajador corre peligro de algún tipo. Debe de ser una persona de mente abierta que evita conflictos, para evitar confrontaciones con las personas que supervisa. El mayor desafío que corre es ganar la confianza de los trabajadores para que le faciliten el trabajo. Debe conocer a cabalidad las políticas de la empresa, la organización, los valores, las funciones y procedimientos de los trabajadores.

Debe contar con educación universitaria de carreras afines a la administración, no requiere experiencia previa, pero si demostrar que es ordenado y debe ganarse la confianza de la Gerencia.

Niveles de Subordinación

Superior:

- ❖ Gerente de Sucursales

Medio:

- ❖ Administrador

Inferior:

- ❖ No Aplica

Funciones y Actividades

Inspecciona

- ❖ Repasar meticulosamente cada una de las áreas de importancia en la sucursal apoyado con los formatos de inspección estipulados
- ❖ Realizar informes resumidos de los datos observados
- ❖ Hacerle conocer al administrador de imprecisas hechas por sus trabajadores dentro de la sucursal.

Presupuesto del Proyecto

28. Costos del proyecto

Un aspecto muy importante en nuestra propuesta, es dar a conocer los costos que Cowboys incurrirá en aplicar todas las recomendaciones que estamos sugiriendo, los cuales van a ser detallados uno a uno en esta sección.

Cowboys no cuenta con un buzón de quejas y sugerencias, el cual el costo en el que incidirá es de C\$ 424 córdobas, que incluye dos cajas de depósito (C\$ 50 córdobas c/u), la papelería (C\$ 300 córdobas) y una caja de lapiceros (C\$ 24 córdobas).

Se debe realizar encuestas semestralmente (dos veces al año), donde lo único en lo que se debe incurrir es en papelería, impresiones, lápices y el uso de computadores para el procesamiento de la información, teniendo estos un costo total de C\$ 292 córdobas.

Descripción	cantidad	Total
Impresión del formato	2	C\$ 4
Fotocopias	(200 copias * 0.40 centavos córdobas)	C\$ 80
Lapiceros	(24 und * C\$ 2 córdobas)	C\$ 48
Horas de maquina (computadora)	16 hrs. * C\$ 10 córdobas)	C\$ 160
Totales		C\$ 292

En vista de que la Empresa Cowboys no cuenta con suficiente personal para la realización de las encuestas, se debe hacer una sub-contratación. Buscar tres personas a los cuales se les va plantear los siguientes puntos:

- ❖ Definir las actividades y procedimientos para la realización de una encuesta (capacitación).
- ❖ Establecer el periodo de encuesta (cinco días) y la hora de la misma.
- ❖ Fijar la cantidad de encuesta a realizar (muestra).
- ❖ Determinar el salario. Este será de C\$ 60 córdobas por día mas un tiempo de comida (C\$ 25 córdobas), mas C\$ 10 córdobas diario de viático, dando como resultado un total de C\$ 1425 córdobas por semestre.
- ❖ Brindar los recursos necesarios a los encuestadores.

Los costos de formato de tiempos son de C\$ 20 córdobas, que incluye impresiones del formato y fotocopias de la misma. Por otra parte el costo de la impresión de las hojas de inspecciones es de C\$ 180 córdobas.

El costo de adquirir nuevos uniformes para el personal esta dado de la siguiente manera;

<i>Personal</i>	<i>Cantidad</i>	<i>Precio</i>	<i>Total</i>
Administrador	3	150	450
Cajero	3	130	390
Mesero	3	130	390
Supervisor	3	100	300
Cocinero	3	150	450
Cocinero Aux.	3	150	450
Persona Aux.	3	130	390
TOTAL			2820

Con la cuestión de los uniformes se puede apreciar diferencias en los precios de compras, eso es debido a que se debe clasificar el tipo de atuendo, por ejemplo; Personal de cocina y cocinero auxiliar debe distinguirse de los demás, usar

camiseta blanca con el logotipo de la empresa, gabacha blanca con su gorrito, meseros. El mesero también debe usar gabacha, camisa con logotipo, pero no gorrito, quizás un sombrero o gorra. El administrador y cajero deben usar un atuendo que los distingue de los demás como lo puede ser una camisa de cuello manga corta.

El asunto que concierne a la capacitación del personal, se recomendó realizarlo en una institución especializada, como lo puede ser el INATEC. Las personas que serán enviadas a capacitarse son los meseros y cocineros, porque lo que es el administrador, cajero y supervisor se estipuló en el manual que ellos tienen que tener mínimo dos años de experiencia y lo más que ellos recibirán son las instrucciones correspondientes al puesto, el manual de funciones entre otros, y solo serán enviados a capacitarse en un futuro, siempre y cuando la empresa Cowboys crea sea conveniente. Los costos por capacitación por parte del INATEC para cocineros (2 cocineros en la sucursal) y meseros son de C\$ 1,100 córdobas y C\$ 850 córdobas respectivamente, desarrollándose en el periodo de dos fines de semana, empezando desde las 8:00 a.m. hasta las 12:00 p.m.

Cowboys está en la necesidad de crear un nuevo puesto llamado supervisor, y con ello buscar a la persona que asuma esta tarea, lo cual está mencionado en el sistema de gestión de calidad, esta persona devengará un salario de C\$ 2,500 córdobas mensuales con derecho a treceavo mes.

Con respecto a los manuales de funciones, Cowboys tiene que tener a mano 10 copias, donde dos copias serán para la administración, la que puede hacer uso de ella siempre y cuando sea necesario, y el restante se utilizará solo en el caso que se esté impartiendo capacitación a personal nuevo. Los costos totales de reproducción de dichos manuales son de C\$ 300 córdobas.

Descripción	cantidad	Total
Impresión de los manuales	(25 pag. * 1.50 córdobas)	C\$ 40
Fotocopias de los manuales	(250 pag. * 0.40 centavos córdobas)	C\$ 100
Encolochado	10 * 10 córdobas	C\$ 100
Totales		C\$ 240

Por otra parte proponemos hacer uso de señalizaciones dentro del local, ubicarlos en puntos adecuados y visibles, tanto para el cliente, como para el trabajador, los cuales tienen un costo aproximado de C\$ 800 córdobas.

28.1 Resumen del presupuesto del proyecto

La tabla que aparece a continuación las cantidades monetarias muestra un resumen de todo lo antes mencionado,

<u>Presupuesto Del Proyecto</u>		
Descripción		
Buzón de Quejas y Sugerencias		C\$ 424.00
Encuesta		C\$ 292.00
Encuestadores		C\$ 2,850.00
Encuestador 1	950	
Encuestador 2	950	
Encuestador 3	950	
Formatos de Tiempos		C\$ 20.00
Formatos de Inspecciones		C\$ 180.00
Uniformes		C\$ 2,820.00
Capacitación		C\$ 3,050.00
Nuevo Trabajador (Supervisor)		C\$ 32,500.00
Manuales		C\$ 240.00
Señalizaciones		C\$ 600.00
TOTAL		C\$ 42,976

Conclusiones Y Recomendaciones

29. Conclusiones

La empresa Cowboys presenta una deficiencia en el servicio de atención al cliente, debido a que los tiempos de espera por el servicio son muy altos con un aproximado de veinte minutos a más, lo cual se vuelve intolerable para el cliente. El personal de atención no está preparado ni motivado adecuadamente para brindar el servicio, esto propicia un bajo desempeño, generando la alta rotación del personal.

Otro factor de debilidad, es la carga de trabajo que tiene la alta Gerencia, lo que complica dar una respuesta eficiente.

Se detectó que el personal no cuenta con la debida experiencia en el ámbito de comida rápida, la falta de motivación sumado a otras causas.

Por tales motivos Cowboys se ve en la necesidad de mejorar el servicio de atención, porque de lo contrario; puede ir perdiendo cliente, la competencia que incursionen en el mercado podrá fácilmente desplazarlo, como consecuencia de no contar con las suficientes ventajas competitivas. Por tal razón se ve la necesidad de tomar medidas que permitan superar la deficiencia que experimenta el servicio actual; logrando estabilizar e incluso mejorar su calidad del servicio en el futuro.

Haciendo uso de herramientas avanzadas de administración y de gestión de la calidad es posible que se recupere en gran medida los espacios perdidos en el mercado, los cuales la competencia ya tomó, y tratar de volver a formar las ventajas competitivas que tuvo en sus inicios como el uso de los precios bajos para atraer a los clientes y la accesibilidad de sus sucursales que están por toda Managua.

Aplicando el nuevo sistema de gestión de la calidad, los resultados de la atención al cliente mejorara en gran medida, aunque los tiempos de respuestas no sufrirán un gran cambio, si se notara una clara mejoría en la atención brindada; el orden de la sucursal a la hora de despachar a los clientes, el personal de cocina tendrá un mejor desempeño cuando haya saturación en el sistema, higiene en el local así como en el alimento.

30. Recomendaciones

- Implementar el sistema de gestión de la calidad propuesto.
- Establecer una política de delegación de autoridad. Para la implementación de la propuesta de gestión de la calidad es necesario que exista primeramente una apertura por parte de la autoridad superior.
- Incrementar la seguridad y estabilidad de la propiedad en donde se desarrolla el negocio para asegurar el buen desarrollo de las estrategias.
- Disminuir la alta rotación del personal con ayuda de los elementos de análisis proporcionados por el árbol de problemas y diagrama causa-efecto o en su defecto, si se implementase la propuesta de sistema de gestión de la calidad, monitorear el impacto alcanzado en este problema y reajustar si es necesario.
- Definir la calidad en la atención al cliente mediante estrategias de corto, mediano y largo plazo en base a la misión y visión de la empresa.
- Asegurar la calidad en la atención al cliente definiendo un estándar basado en los resultados o experiencia obtenida en la implementación de las estrategias de mejora.
- Mantener constante vigilancia a las debilidades y amenazas identificadas.

31. Bibliografía:

Probabilidad y estadística	Walpole Myers (4ta Edición)
Folleto calidad del servicio	Manuel Huete Castillo
Folleto de Gestión de la calidad	Alberto Morgan
Trilogía de Juran	Joseph Juran
Ciclo de Shewhart	Walter Shewhart
Internet	

ANEXOS

BIENVENIDOS A COWBOYS

Queremos darle el mejor servicio y hacerlo sentir bien en nuestro local, esta pequeña encuesta esta dirigida a escuchar sus opiniones y hacer mejoras para que cada vez que usted venga a consumir a cowboys reciba una mejor atención.

1. Cuantas veces ha visitado Cowboys

1 a 3 _____ de 5 a 10 _____ más _____

2. Cual es el tipo de hamburguesa que más consume

Pollo _____ Carne _____

Sencilla _____ Doble _____ Triple _____ cuádruplo _____

3. Usted consume las hamburguesas por el:

Precio _____ Sabor _____ tamaño _____

4. Por que medio usted supo de Comboys:

Por un amigo _____ un familiar _____ volantes _____

5. Como califica la presentación del local

Malo _____ Regular _____ Bueno _____ Excelente _____

6. Que opina del ambiente del local

Caluroso _____ Fresco _____

Estresante _____ Agradable _____ Me da igual _____

Seguro _____ Inseguro _____ Me da igual _____

7. Considera que lo han tratado con educación

Si _____ No _____

8. Que opina del proceso de compra del producto

Complicado _____ Sencillo _____

Rápido _____ Lento _____ Me da Igual _____

9. Cuanto minutos esta dispuesto a esperar usted por una hamburguesa cowboys

De 5 a 10 _____ De 10 a 20 _____ Más de 20 _____

10. En cual de estos procesos se encuentra más inconforme

Proceso de pago _____ Atención en cocina _____ Atención en mesa _____

En todos me siento bien _____ En todos me siento mal _____

11. Es necesario un menú para los productos o con los carteles basta

Si _____ No _____ Me da igual _____

12. Como califica el sabor

Malo _____ Regular _____ Bueno _____ Excelente _____

13. Que opina de la presentación (empaquete) de la hamburguesa

Adecuado _____ Poco apropiado _____ Le da igual _____

14. Le parece correcto que la hamburguesa se la preparen al aire libre.

No me parece _____ Si me parece _____ Me da igual _____

15. Califique del 1 al 3 como mira la higiene en:

Personal _____ Local _____ Producto _____ Cocina _____

16. Con el fin de atenderle mejor, por favor diga su opinión, sugerencia o comentario respecto al servicio que le han prestado.

17. Como califica la presentación del local

Malo	Regular	Bueno	Excelente	
	1	1		
	1			
	1	1		
	1			
	1			
	1			
			1	
			1	
	1			
		1		
		1		
		1		
	1			
1				
	1			
	1			
		1		
		1		
		1		
	1			
	1			
	1			
			1	
1				
2	13	8	3	26
7.69%	50.00%	30.77%	11.54%	100.00%

18. Que opina del ambiente del local

Caluroso	Fresco		Estresante	Agradable	Me da igual	
	1			1		
1			1			
1			1			
	1				1	
1				1		
1					1	
1				1		
1				1		
1				1		
	1		1			
1				1		
	1				1	
	1			1		
1					1	
1				1		
	1				1	
1				1		
	1				1	
1			1			
1				1		
1			1			
1					1	
1				1		
	1			1		
1				1		
17	8	25	5	14	6	25
68.00%	32.00%	100.00%	20.00%	56.00%	24.00%	100.00%

19. Considera que lo han tratado con educación

si	no	
1		
1		
1		
1		
	1	
1		
	1	
1		
	1	
1		
1		
1		
1		
	1	
1		
1		
	1	
	1	
1		
1		
	1	
	1	
	1	
	1	
	1	
14	11	25

20. Que opina del proceso de compra del producto

complicado	Sencillo		Rapido	Lento	Me da igual	
1				1		
1				1		
	1			1		
	1		1			
	1			1		
	1			1		
1				1		
	1			1		
1				1		
1				1		
1				1		
	1			1		
	1			1		
	1			1		
1				1		
1				1		
1				1		
1			1			
	1			1		
1				1		
	1			1		
1				1		
1				1		
1				1		
	1			1		
1				1		
	1			1		
1				1		
15	10	25	2	23		25

21. Cuanto minutos esta dispuesto a esperar usted por una hamburguesa cowboys

5 a 10	10 a 20	
1		
1		
	1	
1		
	1	
1		
1		
1		
	1	
1		
1		
1		
1		
1		
1		
	1	
1		
1		
	1	
	1	
	1	
	1	
1		
1		
16	8	25

22. En cual de estos procesos se encuentra más inconforme

proceso de pago	Atencion en cocina	Atencion en mesa	todo me siento	En todo me siento mal	
			1		
	1				
	1				
	1				
			1		
			1		
	1				
	1				
	1				
	1				
	1				
	1				
			1		
	1				
	1				
	1				
	1				
			1		
	1				
		1			
		1			
		1			
		1			
		1			
			1		
	14	5	6	25	

23. Es necesario un menú para los productos o con los carteles basta

Si es necesario	no es necesario	
1		
	1	
1		
1		
	1	
1		
1		
1		
	1	
1		
1		
	1	
1		
	1	
	1	
1		
1		
1		
	1	
1		
	1	
1		
1		
1		
	1	
16	9	25

24. Que opina de la presentación (empaquete) de la hamburguesa

Adecuado	Poco apropiado	Le da igual	
		1	
		1	
		1	
		1	
		1	
		1	
		1	
			1
		1	
		1	
			1
			1
		1	
			1
		1	
			1
			1
		1	
		1	
		1	
			1
		1	
		1	
3	15	7	25

25. Le parece correcto que la hamburguesa se la preparen al aire libre.

No me parece	Me da igual	
1		
1		
1		
1		
1		
1		
1		
	1	
1		
1		
1		
1		
	1	
	1	
	1	
1		
1		
1		
	1	
1		
1		
1		
16	5	28

26. Califique del 1 al 3 como mira la higiene en:

Donde 1: bueno

2: medio

3: malo

Personal	local	producto	
1	2	1	
3	3	3	
2	2	3	
2	2	1	
3	2	3	
2	2	1	
3	2	2	
3	2	2	
3	2	3	
3	3	3	
3	2	3	
2	3	2	
3	2	3	
3	3	3	
2	1	2	
3	3	3	
3	2	3	
2	3	2	
3	2	3	
3	3	3	
2	1	2	
2	3	3	
2	2	3	
2	2	3	
2	3	1	
62	57	61	228

Imagen 1



Imagen 2



Imagen 3

